

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

João Batista de Jesus Santos

**CAPACITAÇÃO PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS: UMA
PROPOSTA A PARTIR DE METODOLOGIAS VISUAIS**

São Cristóvão, SE

2018

João Batista de Jesus Santos

**CAPACITAÇÃO PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS: UMA PROPOSTA A
PARTIR DE METODOLOGIAS VISUAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Sergipe, como requisitos para obtenção do diploma de **Bacharel em Secretariado Executivo**, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da Silva e coorientação do Prof. Me. Augusto César Vieira dos Santos.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da Silva

Coorientador: Prof. Me. Augusto César Vieira dos Santos

São Cristóvão, SE

2018

João Batista de Jesus Santos

**CAPACITAÇÃO PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS: UMA PROPOSTA A
PARTIR DE METODOLOGIAS VISUAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Sergipe, como
requisitos para obtenção do diploma de
Bacharel em Secretariado Executivo, sob a
orientação da Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da
Silva e coorientação do Prof. Me. Augusto
César Vieira dos Santos.

Aprovado em 04 de setembro de 2018:

Manuela Ramos da Silva, Dra. (DSE/UFS)
Professora orientadora

Augusto César Vieira dos Santos, Me. (DSE/UFS)
Professor coorientador

Flávia Lopes Pacheco, Me. (DSE/UFS)
Professora convidada

São Cristóvão, SE
2018

DEDICATÓRIA

Dedico a realização desse trabalho a minha família por todo esforço que fizeram para que eu pudesse chegar até aqui, em especial as pessoas mais importantes de minha vida, meus pais, Maria da Conceição (Ceição) e Erivaldo (Vardo), pois reconheço que não foi nada fácil, mas eles fizeram o possível e um pouco mais para que eu conseguisse a minha graduação, abraço especial também para minha irmã Carol e Gabi e meu irmão João Pedro e claro, meus pequenos sobrinhos que amo, Ray, Lara, David e Claryce. Obrigado!

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e por essa graça alcançada.

A todos os professores que ao longo desses anos (não foram poucos) puderam compartilhar comigo seus conhecimentos, me proporcionando crescimento profissional e principalmente pessoal, pois estes me tornaram quem sou hoje, agradeço especialmente a dois professores, minha orientadora Dr.^a Manuela Ramos que abraçou e deu todo apoio na reta final do meu trabalho fazendo com eu tenha chegado até aqui. E não posso deixar de falar dele, meu coorientador, Me. Augusto César Vieira dos Santos, quem me direcionou durante a parte inicial deste trabalho, me desafiando a trazer algo novo dentro da minha profissão.

A César, agora não apenas o Mestre, mas acima de tudo o meu mentor, grande amigo e irmão, também conhecido como “esse que vos fala”, que me fez vivenciar de verdade a Universidade Federal de Sergipe, o que sem dúvidas mudou completamente o profissional e ser-humano que sou hoje. Obrigado César por me apoiar, aconselhar e dar bronca (quando preciso), foram essas atitudes e mentorias que me fizeram ver o que é ser Secretário Executivo e claro ser Empreendedor sem um pensamento “cartesiano”.

Aos meus pais Ceição e Vardo que apesar de todas as dificuldades fizeram esforços gigantes para ver eu me tornar um Secretário Executivo. Obrigado pelo amor, carinho, preocupação, mas, sobretudo pela confiança e incentivo que me fizeram conquistar a minha graduação, mesmo diante das dificuldades que nossa família enfrenta.

As minhas irmãs Carol e Gabi e a meu irmão João Pedro (doca) que mesmo distantes sempre apoiaram e orgulham-se das minhas conquistas, obrigados por todo apoio e pelos sobrinhos lindos que me deram meus pequenos Ray, Lara, David e Claryce fazem a minha alegria sempre, amo cada um de vocês.

A meus queridos amigos e colegas da turma de 2011 que me acompanharam durante boa parte da jornada e com quem pude aprender e crescer junto. Obviamente não posso deixar de citar os nomes daqueles a quem tenho carinho: Beths, Gaby e Steve meus três irmãos, vocês são peças importantes na minha jornada, amo vocês, em especial Betinha que me acolheu em seu coração e em sua família que agora é minha também, amo você e minha Mamah. Agradeço também aqueles que continuam comigo e também são importantes para mim, Gustavo, Fabrício e Tarcisio e todos os outros que fazem parte dessa história.

A minha Mãe Julia (Mamah) que sempre me teve como filho de coração, me apoiando, incentivando e torcendo por mim e pelo meu sucesso sempre, te amo Mamah. Meus irmãos Joeliton (velhinho) e Tayran (Cigano) que estão junto comigo nos momentos bons e naqueles não tão legais, vocês são presentes que a vida me deu.

A EXCELÊNCIA JR e todos aqueles que juntos comigo puderam construir essa Empresa Júnior, Gabriella de Araújo Balbino, Yasmine Lemos da Silva, Ana Karine de Oliveira Santa Barbara, José Eduardo Melo Júnior, juntos fundamos e formamos a primeira diretoria e com o apoio do prof. Augusto fizemos a história, deixamos um legado para todos aqueles que vierem depois, muito ainda deve acontecer para que ela cresça e se torne referência nacional em Secretariado Executivo, mas o caminho será percorrido com êxito por cada membro que dela fizer parte e se dedicar ao “compromisso de ser Excelência Jr”.

Ao Núcleo de Empreendedorismo e todos aqueles que já fizeram e fazem parte dessa história incrível, do nascimento de um ecossistema empreendedor dentro da UFS, aos pioneiros, Gabriella Balbino, Euder Costa, prof. Augusto C.V. Santos, prof. Welington Barros e Humberto, com os quais juntos realizamos as primeiras ações em 2017, para alcançarmos hoje os mais de 40 membros

dedicados ao propósito do desenvolvimento empreendedor da nossa universidade, não posso deixar de agradecer obviamente aqueles que estiveram ao meu lado e do lado empreendedor da força, a linha 2 – Cursos e capacitações (O despertar empreendedor), em especial, Thalles Carvalho e Micaele P. de Carvalho, Agora que estou saindo “que a força esteja com você” Otavio Farias Junior e toda equipe.

O Núcleo é sem dúvidas é motivo de grande orgulho para mim, poder dizer que fiz parte dessa história, pois me fez descobrir que fazer os olhos das pessoas brilharem é com certeza o que faz os meus olhos brilharem, por esse motivo agradeço mais uma vez ao Me. Augusto Cesar, por me permitir estar junto com você desde o início dessa longa jornada que está apenas começando.

A minha querida Micaele Carvalho (magricela) que tem suportado meu “bom humor” nessa reta final, mas que de nenhuma forma deixa de me apoiar, incentivar e torcer pelo meu sucesso. Obrigado Mica por todo amor, carinho e principalmente paciência para lidar comigo nessa reta final do TCC, também amo você.

Por fim agradeço a todos que fizeram e fazem parte da minha história dentro e fora da UFS, a todos aqueles seja no início, meio ou final dessa jornada se fizeram presentes em minha vida e contribuíram de forma positiva significativamente, Dona Ilza, Naldinho e sua família que por muito tempo me acolheu como parte importante dela, sou eternamente grato por todo carinho, apoio, incentivo e cada momento especial que dividi com vocês.

Só é diferente na sua mente. Você precisa desaprender o que aprendeu. (...) Muito a aprender você ainda tem. (...) Que a força esteja com você!.

(Mestre Yoda)

RESUMO

CAPACITAÇÃO PARA SECRETÁRIOS EXECUTIVOS: UMA PROPOSTA A PARTIR DE METODOLOGIAS VISUAIS

AUTOR: João Batista de Jesus Santos

ORIENTADOR: Manuela Ramos da Silva

COORIENTADOR: Augusto César Vieira dos Santos

O presente trabalho tem como objetivo geral: elaborar uma proposta de capacitação a partir de metodologias visuais para os profissionais de secretariado executivo. Tendo como espaço amostral o campus São Cristóvão da Universidade Federal de Sergipe (UFS) e como sujeito de pesquisa os ocupantes do cargo de secretária (o) executiva (o) dessa instituição de ensino. Como objetivos específicos este trabalho i) descreve o perfil dos profissionais ocupantes do cargo de secretário executivo; ii) descreve as tarefas e performance desses profissionais a partir de suas competências, habilidades, atitudes e atribuições, assim como das suas rotinas de trabalho; e iii) identifica as suas percepções em relação ao seu cargo, atribuições e outros fatores do seu ambiente de trabalho. A pesquisa caracterizou-se como exploratória de natureza qualitativa, utilizando como procedimentos metodológicos uma abordagem a partir da metodologia visual, Design de Aprendizagem com uso de Canvas, metodologia *trahentem*. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o formulário eletrônico do Google (*Google Forms*). A análise dos dados adquiridos a partir do formulário fora realizada através da utilização do canvas DI-Empatia, ferramenta de análise da metodologia *trahentem*, e o DI-Tarefas e DI-Ropes ambos, ferramentas de construção e estruturação de conteúdo, conhecimentos e materiais. E então como resultado, elaborou-se uma proposta de capacitação em LIDERANÇA VISUAL, para os profissionais ocupantes do cargo de secretária (o) executiva (o) da UFS.

Palavras-chaves: Secretariado Executivo. Ferramentas Visuais. Metodologias Visuais. Liderança visual.

RESUMEN

CAPACITACIÓN PARA SECRETARIOS EJECUTIVOS: UNA PROPUESTA A PARTIR DE METODOLOGÍAS VISUALES

AUTOR: João Batista de Jesús Santos

ORIENTADOR: Manuela Ramos da Silva

COORDINADOR: Augusto César Vieira dos Santos

El presente trabajo tiene como objetivo general: elaborar una propuesta de capacitación a partir de metodologías visuales para los profesionales de secretariado ejecutivo. Con el espacio muestral el campus São Cristóvão de la Universidad Federal de Sergipe (UFS) y como sujeto de investigación los ocupantes del cargo de secretaria (o) ejecutiva (o) de esa institución de enseñanza. Como objetivos específicos este trabajo i) describe el perfil de los profesionales ocupantes del cargo de secretario ejecutivo; ii) describe las tareas y desempeño de estos profesionales a partir de sus competencias, habilidades, actitudes y atribuciones, así como de sus rutinas de trabajo; y iii) identifica sus percepciones en relación a su cargo, atribuciones y otros factores de su entorno de trabajo. La investigación se caracterizó como exploratoria de naturaleza cualitativa, utilizando como procedimientos metodológicos un enfoque a partir de la metodología visual, Diseño de Aprendizaje con el uso de Canvas, metodología *trahentem*. Como instrumento de recolección de datos se utilizó el formulario electrónico de Google (*Google Forms*). El análisis de los datos adquiridos a partir del formulario fue realizado a través del uso del *canvas* DI-Empatía, herramienta de análisis de la metodología *trahentem*, y el DI-Tareas y DI-ROPES ambos, herramientas de construcción y estructuración de contenido, conocimientos y materiales. Y entonces como resultado, se elaboró una propuesta de capacitación en LIDERAZGO VISUAL, para los profesionales ocupantes del cargo de secretaria (o) ejecutiva (o) de la UFS.

Palabras claves: Secretariado Ejecutivo. Herramientas visuales. Metodologías visuales. Liderazgo visual.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	14
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	14
2.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	18
2.3	METODOLIGIA TRAHENTEM	24
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	26
3.1	DESIGN DE APRENDIZAGEM COM USO DE CANVAS.....	26
3.2	METODOLOGIAS VISUAIS.....	30
3.2.1	Líderes Visuais.....	32
3.3	O SECRETÁRIDO EXECUTIVO.....	39
3.4	GESTÃO PÚBLICA.....	43
3.5	COGESTÃO.....	45
3.5.1	Liderança e cogestão.....	47
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
4.1	PERFIL DOS OCUPANTES DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO DA UFS A PARTIR DO CANVAS DI-EMPATIA.....	50
4.2	TAREFAS E PERFORMANCE DOS OCUPANTES DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO DA UFS A PARTIR DO CANVAS DI-EMPATIA.....	51
4.3	PERCEPÇÕES DOS OCUPANTES DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO DA UFS A PARTIR DO DI-EMPATIA	56
5	PROPOSTA DE OFICINA: UMA SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM A PARTIR DE METODOLOGIAS VISUAIS.....	62
6	CONCLUSÃO.....	72
	REFERÊNCIAS.....	76
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO ELETRÔNICO DA PESQUISA.....	78
	APÊNDICE B – CÓPIA DE E-MAIL DE SOLICITAÇÃO PARA RESPONDER AO FORMULÁRIO ELETÔNICO.....	84

1 INTRODUÇÃO

Diante do crescimento tecnológico das últimas décadas, o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e exigente por profissionais com perfis diferenciados e capazes de liderar equipes, gerir informações e tomar decisões assertivas. Por possuírem formação interdisciplinar, os profissionais de Secretariado Executivo conseguem atuar em diversas áreas, sendo esse mais um motivo para a constante atualização de modo que possam atuar no mercado desempenhando da melhor forma suas funções.

Trazendo isso para uma realidade mais próxima, Santana (2015) analisou empresas privadas do mercado sergipano e os Secretários Executivos que atuam nessas empresas. A autora contatou ao final de sua pesquisa que esses profissionais são cogestores, mostrando com isso sua capacidade interdisciplinar. No entanto ainda é necessário potencializar as características cogestoras para que esses profissionais possam atuar respondendo as exigências do mercado de trabalho que busca por profissionais diferenciados.

A profissão de secretariado, acompanhando as mudanças e exigências do mundo dos negócios, vem evoluindo e alargando seu espaço de atuação, não deixando, contudo, de exercer funções técnicas e tradicionais, mas agregando atribuições e atividades ainda mais amplas e significativas para as organizações. (LASTA e DURANTE, 2008, p. 1).

Assim, o profissional de Secretariado contribui para a melhoria da qualidade e produtividade, buscando, de forma eficiente e eficaz, aprimorar as rotinas de trabalho atribuídas a ele. O Secretário (a) ao assessorar os gestores, participa diretamente da tomada de decisão, do gerenciamento de processos administrativos, do controle de qualidade, gestão de informações, comunicação e liderança de equipes.

Dessa forma, os profissionais que buscam por capacitação e desenvolvimento, sejam para melhor desenvolver suas atribuições ou mesmo para que tenham seu trabalho mais valorizado, em determinado momento acabam assumindo dentro das estruturas organizacionais um caráter cada vez mais multifuncional, Fiates e Leal (2013).

A profissão de Secretário(a) Executivo(a) tem sido uma das que mais cresceram nos últimos anos, segundo aponta a pesquisa radar do IPEA (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) realizada entre os anos de 2009 e 2013 e veiculada na revista Veja de julho de 2013. Dessa forma, se torna necessário conhecer esses profissionais de forma mais abrangente para, com isso, entender como eles estão atuando no mercado de trabalho, sua postura profissional e ainda os diferenciais que fazem essa profissão crescer, além, claro, de visualizar

a dificuldades e necessidades de desenvolvimento exigidas pelo mercado para uma atuação mais completa.

Diante dessa realidade do mercado, este trabalho de conclusão focou sua análise nos profissionais de secretariado da Universidade Federal de Sergipe (UFS), única instituição de ensino superior pública do estado de Sergipe, que conta com um total de 5 campi de ensino presencial e 1 centro para ensino a distância abrangendo todo o estado. A UFS tem em seu quadro de funcionários, segundo dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), um total de 31 pessoas ocupando o cargo de Secretária(o) Executiva(o) em todos os campi, dentre as quais, por questões de logística e operacionalização de pesquisa, optou-se por analisar aquelas lotadas no campus da cidade de São Cristóvão.

Sendo assim, a presente pesquisa tem como intuito apresentar uma proposta de capacitação para os profissionais de secretariado executivo da Universidade Federal de Sergipe a partir de uma análise de suas percepções em relação ao seu cargo e dia-a-dia de trabalho para que, dessa forma, seja possível entender a atuação destes profissionais e apresentar ferramentas que potencializem as suas características cogestoras. Pressupondo que o Secretário Executivo é um profissional cogestor, demonstrando isso através da sua forma de atuação dentro de uma organização, questiona-se:

Como ferramentas visuais podem contribuir para a criação de uma capacitação para os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe levando em consideração as suas próprias percepções?

Partindo desse questionamento, tem-se como objetivos de pesquisa:

Objetivo geral:

➤ Elaborar uma proposta de capacitação a partir de metodologias visuais para profissionais de Secretariado Executivo.

Objetivos específicos:

➤ Descrever o perfil dos ocupantes dos cargos de Secretário Executivo da Universidade Federal de Sergipe;

➤ Descrever as tarefas e performance desses profissionais a partir de suas competências, habilidades, atitudes e atribuições, assim como das suas rotinas de trabalho;

➤ Identificar as percepções dos Secretários Executivos em relação ao seu cargo, atribuições, clima organizacional e fatores motivacionais no ambiente de trabalho.

Para buscar o alcance dos objetivos propostos o presente estudo utilizou como procedimento metodológico o *Design*¹ de Aprendizagem com o uso de *Canvas*² (**metodologia**

¹ Neste trabalho a palavra Design refere-se ao processo de desenho e desenvolvimento da capacitação.

*Trahentem*³). Criada pela autora Flora Alves para auxiliar profissionais de Design Instrucional na criação de capacitações e treinamentos para seus clientes, a *Trahentem* é uma metodologia visual que reúne, de forma sistemática, em seus três *canvas*: diagnóstico; seleção de conhecimento e conteúdo; e o desenho de treinamentos, para entregar a melhor solução de aprendizagem focada nas necessidades do público estudado.

A coleta de dados teve como universo amostral todos os Secretários Executivos ativos e atuantes do campus São Cristóvão da Universidade Federal de Sergipe (UFS) e utilizou como instrumento de coleta um formulário eletrônico (*Google Form*⁴), através do qual foi possível analisar as percepções dos Secretários (as) Executivos (as). Assim, foi possível a elaboração da proposta de capacitação tendo como foco as necessidades reais a partir das percepções quanto ao dia-a-dia, conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como as suas atribuições, competências e ainda, seu trabalho, ambiente e clima organizacional.

Com isso, utilizando a metodologia *trahentem*, foi possível entender, a partir de suas próprias percepções, as necessidades de desenvolvimento e capacitação logo na primeira etapa de análise. Evidenciando após a análise dos dados coletados e a construção do primeiro *canvas* (DI-Empatia) a necessidade desses profissionais da utilização de métodos inovadores para potencializar o seu desempenho durante o dia a dia de trabalho. Assim, foram definidas, as ferramentas de **Liderança Visual** que podem auxiliar os Secretários Executivos nesse processo de desenvolvimento e potencialização de suas características, influenciando positivamente na atuação profissional e, ainda, na otimização dos processos, garantindo o desenvolvimento de características inovadoras.

Dessa forma, este trabalho apresenta sua base de fundamentação teórica com os principais autores e temas que o norteiam, ficando estruturado da seguinte forma: Alves (2016) foi a primeira e principal autora abordada na discussão, apresentando o Design de Aprendizagem com Uso de Canvas; metodologia responsável pelo desenvolvimento de todas as etapas da pesquisa, bem como da proposta de treinamento resultado deste trabalho.

Seguindo a fundamentação, apresento um pouco mais sobre a importância das Metodologias Visuais (MV's) com Gangwer (2015) e Sibbet (2014) apresentando os diferenciais dessas metodologias. Além disso complementados por Freitas Filho (2013), que correlaciona as MV's com processos inovadores de gestão, para dessa forma situar e introduzir melhor o leitor no contexto dos resultados que se seguirão, destacando dentro das

² Canvas é a palavra utilizada para se referir para ao quadro ou quadros onde será desenhada a proposta de capacitação.

³ A palavra Trahentem significa desenho e neste trabalho refere-se a metodologia desenvolvida por Flora Alves (2016), em seu livro Design de Aprendizagem com Uso de Canvas.

⁴ Formulário eletrônico do Google.

MV's a Liderança Visual e suas ferramentas essenciais como embasamento teórico para a proposta de treinamento resultado deste trabalho.

Seguindo com Santana (2015), a qual tem destaque juntamente com Lasta e Durante (2008) e outros autores, quanto à apresentação da profissão de secretariado executivo e seus diferenciais, competências, habilidades e atitudes, para que a partir de sua base teórica seja possível apresentar, na fase de análise e discussão, o perfil dos profissionais encontrado na UFS, ou seja, o conhecimento empírico com base nos dados levantados.

Em seguida apresento a partir de Silva (2013), Albarello (2006) e Freitas Filho (2013), a gestão pública e suas características, modelos, diferenciais e, ainda, Santana (2015) com a cogestão e sua relação com o secretariado executivo; além de Bergamini (1994) e Vaz e Durante (2011) trazendo os aspectos referentes à liderança na cogestão. Dessa forma, apresentando na fase de análise e discussão os resultados empíricos encontrados com base nas percepções dos participantes da pesquisa em relação às suas tarefas, performance e também das suas rotinas e atividades do dia-a-dia no ambiente de trabalho na UFS. Além de apresentar as percepções dos profissionais em relação ao seu cargo, atribuições, clima organizacional e os fatores motivacionais que consideram importantes para sua atuação.

Uma vez finalizada a fundamentação teórica, inicia-se a apresentação e análise dos dados, começando pela descrição do perfil dos ocupantes do cargo de Secretário Executivo da UFS, sendo representado pela figura feminina, uma vez que todos os respondentes da pesquisa foram mulheres, respondendo, assim, ao primeiro objetivo específico.

Seguindo com a apresentação da descrição das tarefas, performance, rotinas e atividades desses profissionais, para com isso colher os seus principais gaps⁵ de performance, a partir dos quais se baseia a solução de aprendizagem proposta como resultado deste trabalho, respondendo diretamente ao segundo objetivo específico.

Assim, concluo a seção apresentando a identificação das percepções dos respondentes da pesquisa em relação ao seu cargo, atribuições, clima organizacional e fatores motivacionais do seu ambiente de trabalho respondendo o terceiro objetivo específico.

Dessa forma, conclui-se a apresentação e análise dos dados, podendo ser apresentada a proposta de capacitação, fruto deste trabalho de conclusão de curso: um treinamento a partir de metodologias visuais que devem de forma simples, auxiliar os Secretários Executivos na otimização dos processos de sua rotina de trabalho. Assim utilizando ferramentas da liderança visual, estes profissionais poderão então atuar de forma mais cogestora dentro da instituição.

⁵ Atraso relativo, disparidade ou descompasso entre o que se espera e o que acontecendo em um dado momento.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, apresento os procedimentos, técnicas e metodologias utilizadas durante a construção dos instrumentos, coleta e análise dos dados e no desenvolvimento da proposta de treinamento, alvo deste trabalho de conclusão de curso.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa realizada durante a construção deste trabalho é classificada quanto ao objeto como **exploratória**, pois possibilita ao pesquisador o aumento do conhecimento, a formulação precisa do problema e, ainda de forma flexível, permite a análise de vários aspectos relacionados (OLIVEIRA, 2011). Quanto à natureza, a pesquisa teve uma abordagem qualitativa, que segundo o autor supracitado:

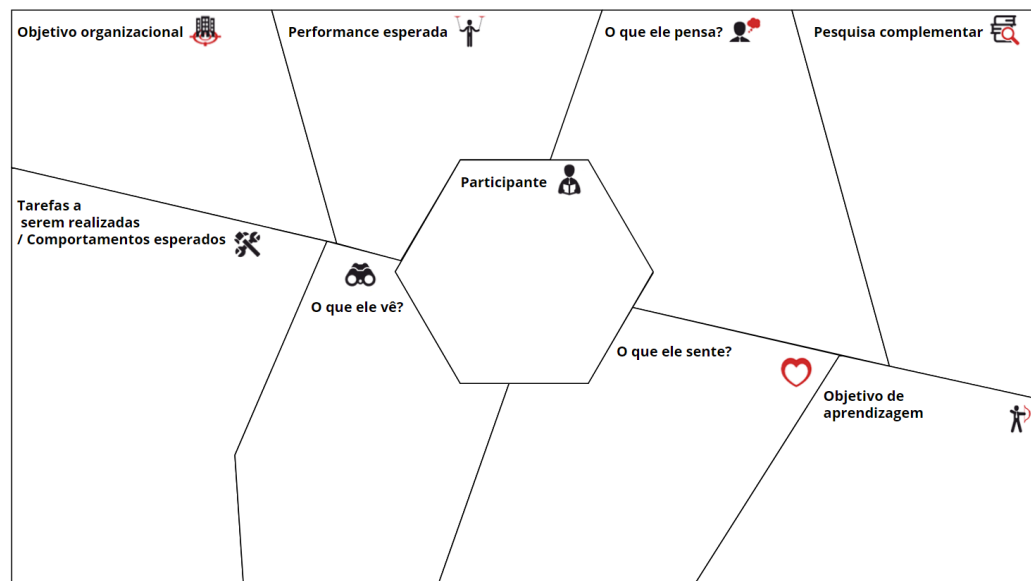
Tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. (...) Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, etc. Todos os dados da realidade são importantes. (OLIVEIRA, 2011, p. 24 e 25).

Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o formulário eletrônico, construído a partir dos quadros do *canvas* DI-Empatia, da metodologia *trahentem* de design de aprendizagem de uso de *canvas*, por ser o primeiro dos três *canvas* que a metodologia apresenta. Ele é dividido em blocos e por ser centrada no ser humano, apresenta o participante no centro do quadro simbolizando sua importância no processo. Alves (2016, p. 59) expõe ainda que:

O DI-Empatia conecta a análise organizacional a análise do indivíduo, pois ele investiga o que se quer alcançar enquanto organização ao mesmo tempo em que faz um exercício de empatia com o indivíduo que precisa realizar tarefas para que este resultado seja alcançado. Ele nos permite fazer perguntas para entender se o que esse indivíduo precisa é ou não aprender ou aprimorar conhecimentos habilidades para que possa executar o seu trabalho da maneira que se espera.

Assim, como o instrumento de coleta foi estruturado a partir do *canvas*, as seções e perguntas do formulário eletrônico, buscaram respostas para seus quadros, o que proporcionou com isso maior facilidade durante a fase de análise que contou com a construção do *canvas* DI-Empatia, apresentado na Figura 01.

Figura 01 – DI-Empatia



Fonte: canvastrahentem.com





A partir do DI-Empatia foi criado um formulário eletrônico com perguntas abertas e fechadas, que dentre suas vantagens: permite o alcance de um maior número de pessoas, a padronização garante interpretação uniforme dos participantes e ainda facilita a compilação e comparação das respostas além de garantir o anonimato dos respondentes, Oliveira (2011).

O formulário eletrônico foi fundamental para captar as informações necessárias para a montagem do DI-Empatia, sendo ele o principal *canvas*, responsável pela análise dos participantes da pesquisa, pois somente através dessa análise chegou-se ao objetivo de aprendizagem e a partir dele foi desenhado nos *canvas* seguinte DI-Tarefas e DI-ROPES a montagem e estruturação de toda a proposta de capacitação.

O Di-Tarefas apresentado na Figura 02, é o segundo *canvas* da metodologia e é responsável por definir as tarefas e conhecimentos necessários para o alcance do objetivo de aprendizagem, ou seja, “será a lapidação do objetivo” Alves (2016, p. 65). A autora mostra ainda que “DI-Tarefas nada mais é do que uma análise do que deve ser realizado pelos participantes para que ele atinja a performance esperada”.

Figura 02 – DI-Tarefas

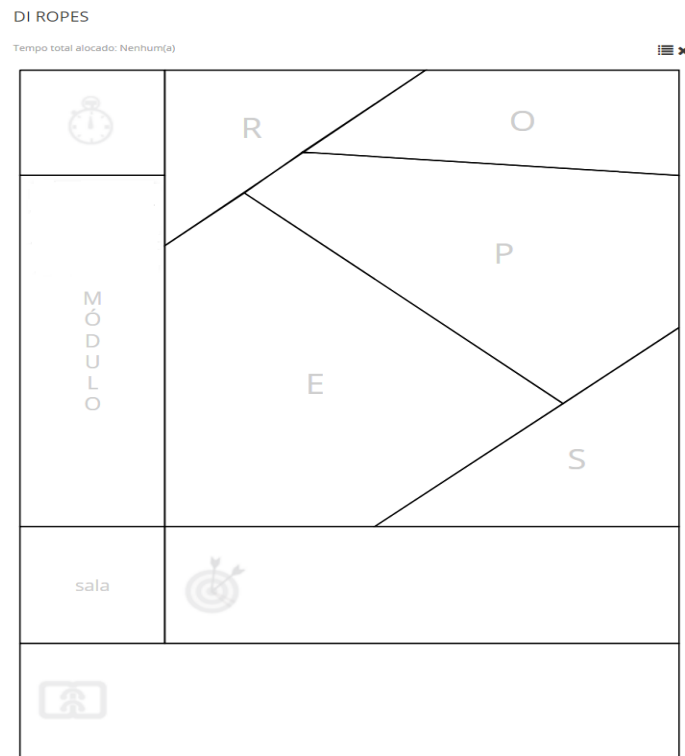
DI Tarefas

Quem vai fazer o que, com que performance em quanto tempo?   Em que ambiente?		Tarefas 
<div> <div></div> <div></div> </div>	Conhecimentos 	

Fonte: canvastrahentem.com

O DI-ROPES, apresentado na Figura 03, é o terceiro e último *canvas* da metodologia *trahentem* e funciona de maneira integrada aos demais para, ao final do seu preenchimento, mostrar visão geral da capacitação, treinamento ou curso fruto do objetivo de aprendizagem, que não há quantidade mínima ou máxima a ser utilizado, tudo depende do tamanho da capacitação, ou seja, a quantidade de tarefas listada no canvas anterior. Alves (2016, p. 76) afirma que, “em cada módulo deste *canvas* você encontra tudo o que precisa para desenvolver uma solução de aprendizagem centrada no participante e focada na performance dele.”.

Figura 03 – DI-ROPES



Fonte: canvastrahentem.com

Para obter as respostas ao formulário e assim, poder utilizar os canvas na montagem do curso, foi necessário o contato prévio com os participantes por telefone, bem como algumas visitas presenciais de sensibilização para estimular a resposta ao formulário eletrônico, que foi dividido em três seções, sendo elas: Seção 1 – Participantes; Seção 2 – Tarefas e performance; e Seção 3 – Percepção dos profissionais. Cada uma delas relacionada a um dos objetivos específicos desta pesquisa.

O espaço amostral desta pesquisa foi a Universidade Federal de Sergipe, no Campus situado na cidade de São Cristóvão (Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos), tendo como sujeitos da pesquisa os profissionais atuantes nesse campus e que exercem o cargo de Secretário(a) Executivo(a).

Inicialmente, o intuito deste trabalho era uma pesquisa com abrangência em todos os campi da UFS, situados nas cidades de São Cristóvão, Lagarto, Itabaiana, Laranjeiras e Glória (Sertão), com a intenção de visitar os secretários executivos para colher os dados de forma presencial, tornando, assim, a metodologia mais efetiva na fase de coleta. No entanto, devido

à falta de recursos financeiros para viajar até estas cidades, tornou-se inviável a logística das visitas.

Utilizou-se a lista de servidores ocupantes do cargo Secretário Executivo da UFS, cedida pela PROGEP, onde consta como ocupantes desse cargo um total de 31 pessoas, em toda Universidade. Porém, devido às dificuldades apresentadas anteriormente, optou-se por trabalhar com aqueles lotados no campus da cidade de São Cristóvão, ou seja, um total de 13 pessoas, dentre as quais fora retirado da margem de pesquisa 1 profissional, pois, apesar do cargo, o mesmo não atua como Secretário Executivo, e sim como repórter fotográfico. Por fim, ficaram então 12 pessoas, com as quais realizou-se o contato inicial, a fim de confirmar disponibilidade e interesse de contribuir com o estudo.

Assim sendo, após o primeiro contato com as 12 pessoas por meio de telefonemas aos seus respectivos setores de lotação, constatou-se que 1 das pessoas encontra-se aposentada e outras 2 pessoas encontravam-se afastadas temporariamente. Além de 1 pessoa que não foi possível localizar pois não se encontrava no setor de origem listado pela PROGEP, restando, então, 8 profissionais aptos para responder ao formulário eletrônico.

Dessa forma, foram enviados, através de e-mail formal, a solicitação de participação na pesquisa para os 8 secretários e após o período de espera de duas semanas, obtive apenas 4 respondentes ao formulário de pesquisa. A partir dessas respostas, pude iniciar a construção do canvas DI-Empatia, através do qual culminou na realização da análise dos dados coletados.

2.2 ETAPAS DA PESQUISA

Como instrumento de pesquisa e coleta de dados, utilizado durante a realização deste trabalho, foi confeccionado inicialmente um questionário de pesquisa semiestruturado que tinha como intenção coletar as informações de todos os ocupantes do cargo de secretário executivo da UFS, para que, com isso, fosse possível criar uma capacitação para esses profissionais e aplicá-la como curso de extensão por meio do Núcleo de Empreendedorismo da UFS.

No entanto, devido à falta de recursos financeiros, não foi possível viajar a todos os campi e, por este motivo, o questionário foi transformado em um formulário eletrônico do *Google (Google Form)*, buscando viabilizar a coleta de dados a distância, mas ainda assim não foi possível contactar todos os ocupantes dos cargos da UFS, fazendo com que o trabalho

tomasse como foco apenas os profissionais lotados no campus de São Cristóvão, por sua proximidade e facilidade de acesso para realização da pesquisa.

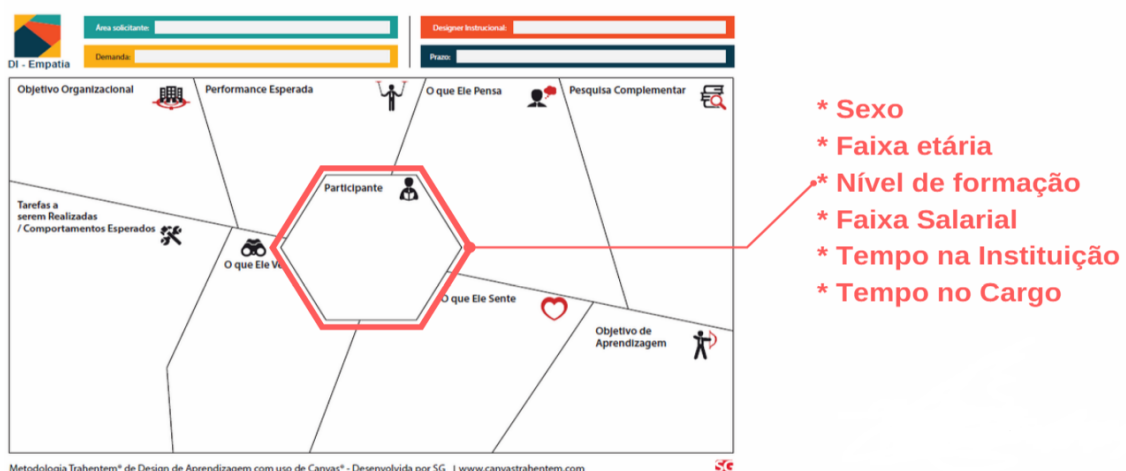
O formulário eletrônico, foi então, dividido em três seções, cada uma delas relacionada diretamente aos três respectivos objetivos específicos deste trabalho; e que serviram para concluir o primeiro canvas da metodologia de Design de Aprendizagem com Uso de Canvas, o DI-Empatia. O formulário passou por 4 etapas desde a construção até a coleta final com os sujeitos da pesquisa, são elas:

ETAPA 1: Estruturação do formulário eletrônico;

O Formulário foi estruturado com base nos quadros do *canvas* DI-Empatia, nessa etapa as perguntas do questionário inicial, foram reformuladas de acordo com cada seção correspondente, buscando responder o quadro ou os quadros do *canvas* aos quais a seção se relaciona. Dividiu-se então o formulário em 3 seções estrategicamente direcionadas ao alcance dos objetivos específicos desta pesquisa, as seções foram:

- **Seção 1 - Participantes:** Com o objetivo de descrever quem são as pessoas que deverão participar da capacitação, e o perfil desses participantes, esta seção corresponde à parte central do DI-Empatia, o bloco **participante**, e relacionada diretamente ao primeiro objetivo específico deste trabalho. A Figura 04 mostra os aspectos levantados através do formulário eletrônico, neste bloco do *canvas*.

Figura 04 – Bloco Participante

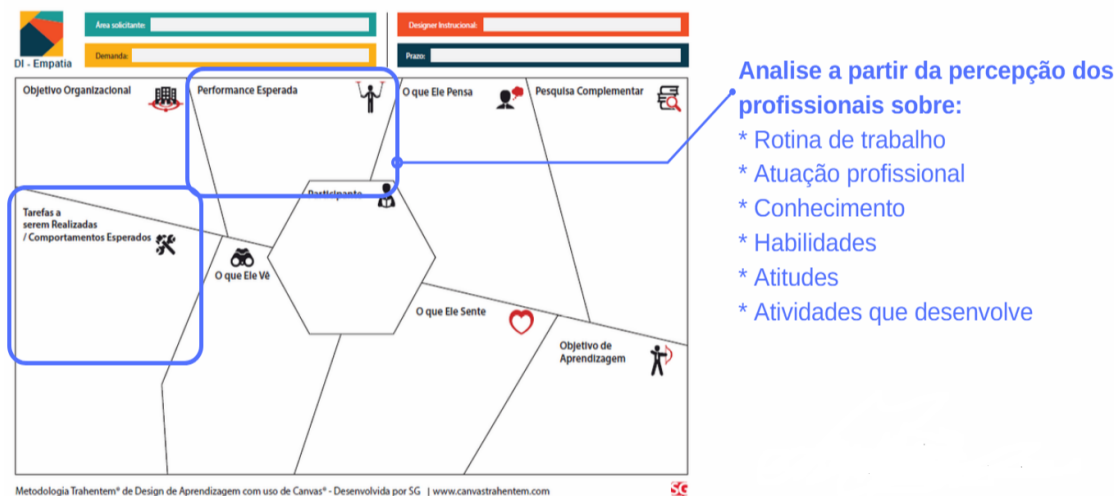


Fonte: Próprio autor (2018).

- **Seção 2 - Tarefas e performance:** Com o objetivo de identificar as tarefas realizadas pelos participantes da pesquisa e a suas performances ao realiza-las, além de definir

o padrão de performance e a partir daí encontrar a disparidade existente nela, ou seja, os gaps de performance. Esta seção corresponde a dois blocos do Di-Empatia, são eles: **performance esperada** e **tarefas a serem realizadas**. A seção buscou respostas para o segundo objetivo específico da pesquisa. A figura 05 mostra os aspectos a levantados através do formulário eletrônico.

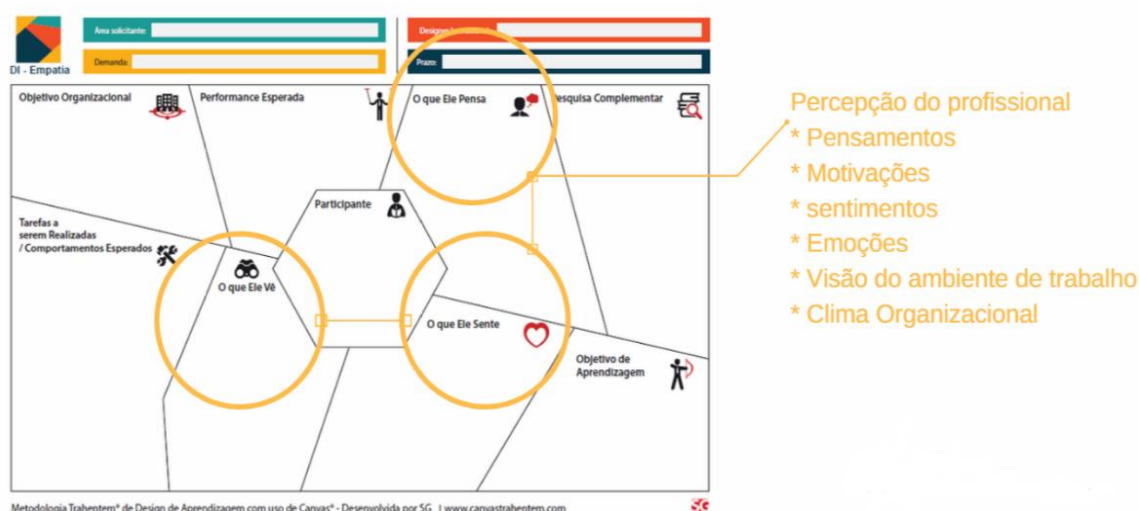
Figura 05 – Tarefas e Performance.



Fonte: Próprio autor (2018).

• **Seção 3 - Percepção dos profissionais:** Com o objetivo de compreender a realidade desses profissionais a partir das suas próprias percepções, realizando um processo de **empatia**, onde é analisado o que eles **pensam**: em relação a seu ambiente, suas motivações e satisfação em relação ao seu trabalho; o que **sentem** em relação a seu trabalho e como se sentem no ambiente de trabalho; o que **veem** no seu dia-a-dia de trabalho, como descrevem esse ambiente, como veem o clima organizacional e se tem todos os equipamentos necessários para o trabalho a sua disposição. Esta seção é responsável por preencher três blocos do canvas, são eles: **O que ele pensa**, **O que ele sente** e **O que ele vê**. Nesta seção as perguntas foram relacionadas ao terceiro objetivo específico deste trabalho. a Figura 06 mostra os aspectos levantados através do formulário de pesquisa.

Figura 06 – Percepção dos profissionais



Fonte: Próprio autor (2018).

O formulário foi estruturado de modo a gerar uma solução de aprendizagem que atende ao objetivo geral deste trabalho que propõe elaborar uma proposta de capacitação, a partir de ferramentas visuais para profissionais de Secretariado Executivo, finalizando dessa forma a etapa de estruturação do formulário do formulário eletrônico.

ETAPA 2: Validação com especialistas;

Após concluída a estruturação do formulário eletrônico, o mesmo foi enviado para a fase de **validação com especialistas**, nesta etapa três professores, dentre eles, duas Secretarias Executivas doutoras e um administrador em processo de doutorado, puderam analisar todo conteúdo do formulário eletrônico e ao final da análise solicitar as devidas adequações, com o intuito de consolidar um instrumento de coleta mais sólido e capaz de captar todas as informações necessárias para o desenvolvimento da proposta de capacitação.

ETAPA 3: Pré-teste;

Uma vez reformulado o formulário eletrônico com base nas considerações dos especialistas o novo formulário foi aprovado e encaminhado para o pré-teste com duas Secretarias Executivas, atuantes na área. Com o objetivo de coletar as informações e analisar o entendimento destes profissionais quanto aos questionamentos durante o preenchimento do formulário eletrônico.

Esta etapa durou em torno de duas semanas, durante este tempo foi feito contato com as Secretárias responsáveis por avaliar o formulário, com intuito de sensibilização para obter o *feedback*, porém ao final do prazo apenas um dos formulários enviados foi respondido, e a

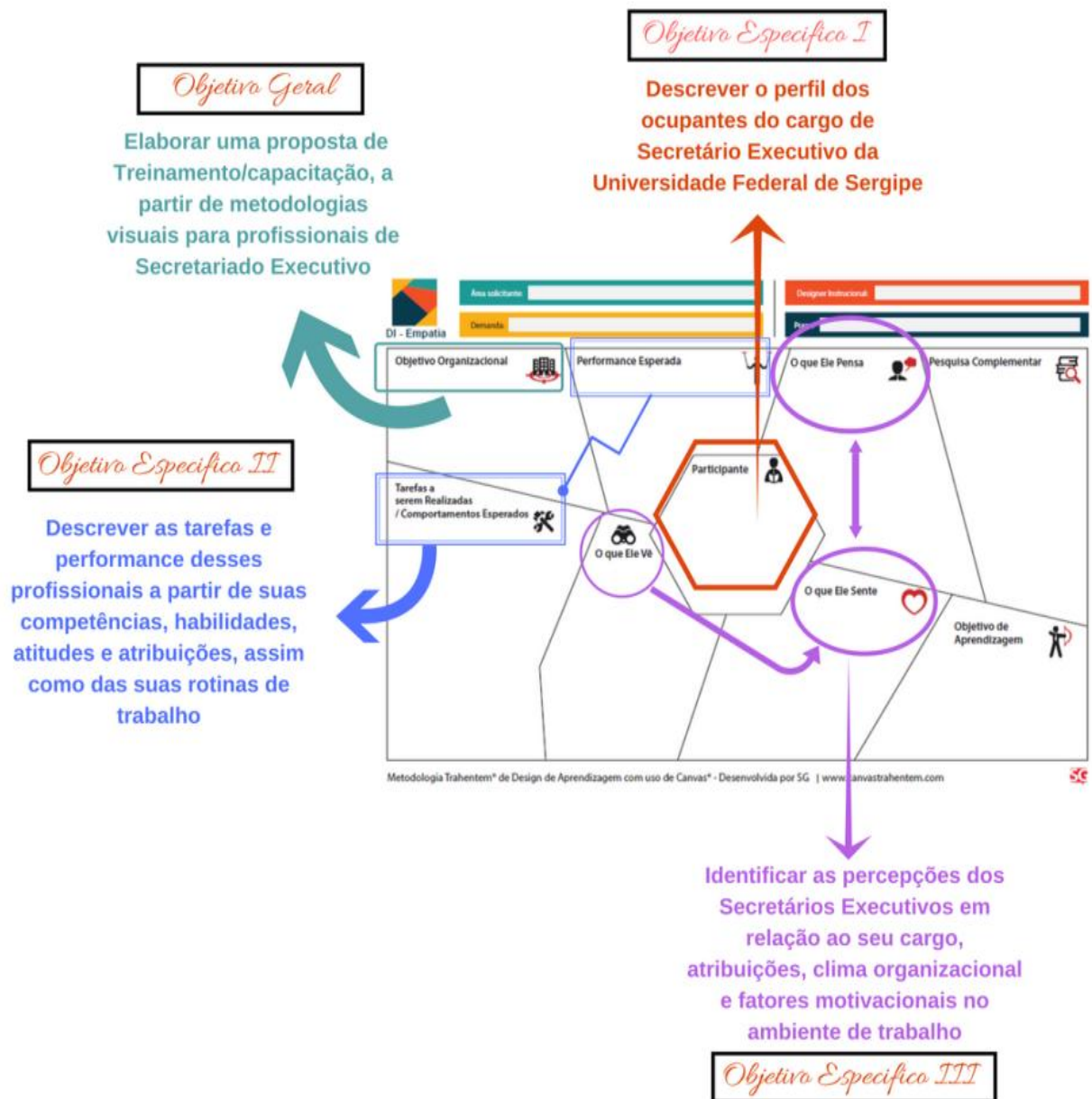
respondente fez suas considerações através de e-mail, de acordo com a respondente, não houve dificuldades de entendimento das questões e tampouco do objetivo da pesquisa ao qual o trabalho de conclusão se propõe, assim validando mais uma vez o instrumento de coleta de dados.

ETAPA 4: Coleta de dados com o sujeito de pesquisa.

Encerrando-se o pré-teste foi feito mais uma vez o contato com os 8 Secretários Executivos aptos a responder a pesquisa, dentre os quais após o período de 2 semanas, prazo definido para coleta, obteve-se apenas 4 respondentes a pesquisa. Os dados coletados subsidiaram o preenchimento do *canvas* DI-Empatia e para então ocorrer à análise dos dados.

E a partir das informações coletadas a através do formulário eletrônico foi montado o *canvas* DI-Empatia, onde foi possível realizar a análise do material coletado e com isso elencar as respostas aos objetivos específicos, além de mostrar os *gaps* de performance dos profissionais da UFS. Podendo então definir o objetivo de aprendizagem que se tornara a proposta de treinamento objeto deste trabalho de conclusão de curso. A figura 07 mostra como estão estruturados os objetivos dentro dos quadros do *canvas*, ou seja, a partir dos quadros quais objetivos foram atendidos com a análise de seus dados.

Figura 07 – Objetivos da pesquisa



Fonte: Próprio autor (2018).

2.3 METODOLOGIA TRAHENTEM

Apresento neste capítulo de forma mais completa a metodologia responsável pela criação da proposta de capacitação que deverá ser capaz de potencializar as características cogestoras a partir da utilização de ferramentas visuais, trazendo entre outros benefícios, a otimização dos processos e rotinas de trabalhos dos Secretários Executivos da UFS. Trata-se de uma metodologia visual criada pela autora Flora Alves, apresentada em seu livro “**Design de aprendizagem com o uso de canvas**”, chamada de **metodologia Trahentem** Alves (2016).

Para Glaucimar Peticov Diretora de Recursos Humanos do Bradesco: A metodologia trahentem para o design de aprendizagem com uso de canvas, (...) não apenas é útil para profissionais que atuam na área de Recursos Humanos e treinamentos. É também valiosa para gestores, administradores, consultores e profissionais de todas as áreas. (ALVES 2016, p. XIX)

O *Design* de aprendizagem com o uso de *canvas* é uma metodologia que utiliza 3 *canvas* diferentes, responsáveis por cumprir as fases de análise e *design* do **Ciclo de Solução de Aprendizagem**: “O caminho necessário a ser seguido para a construção da solução de aprendizagem eficaz, centrada no participante e sua performance de modo a contribuir com os objetivos organizacionais a serem alcançados. ” (ALVES 2016, p. 33). Os 3 *canvas* da metodologia Trahentem são:

➤ **DI – Empatia**

Consiste na montagem do primeiro *canvas* (DI-Empatia - Figura 01), este *canvas* é a ferramenta de diagnóstico focada nos participantes do treinamento, ela permite ao **Designer Instrucional**⁶ compreender e alinhar as necessidades institucionais às demandas e necessidades do participante, facilitando a visualização dos *gaps* de performance e a construção dos objetivos de aprendizagem, Alves (2016).

➤ **DI – Tarefas**

Esta etapa consiste na montagem do segundo *canvas* (DI-Tarefas - Figura 02), este é a ferramenta responsável por definir as tarefas e selecionar os melhores conteúdos para o treinamento, ou seja, aqueles adequados a solução de aprendizagem definida no primeiro *canvas*. O DI-Tarefas garante a seleção assertiva do conteúdo facilitando a aplicação prática.

➤ **DI – ROPES**

⁶ Profissional de design instrucional que a partir de um processo sistemático de cognição de aprendizagem para o planejamento de materiais didáticos, fontes de informação e processos de avaliação, desenham e/ou desenvolvem treinamentos. Alves (2016).

Esta etapa consiste na fase de montagem e estruturação dos módulos do treinamento a partir do diagnóstico e seleção do conhecimento e conteúdo elencados anteriormente no DI-Empatia e DI-Tarefas. No DI-ROPES (Figura 03), serão alocados os espaços adequados à aplicação do treinamento, o tempo de duração, organização dos conteúdos alinhados aos objetivos do módulo e também definição dos recursos e materiais necessários para realização prática do treinamento. Nesta etapa finaliza-se as fases de diagnósticos e design do ciclo de solução de aprendizagem.

Através do *design* de aprendizagem com uso de canvas foi possível fazer o levantamento e a análise dos profissionais Secretários Executivos da UFS, por meio do DI-Empatia e com isso a identificou-se os *gaps* de performance a partir das suas percepções sobre a rotinas de trabalho e definição da solução de aprendizagem, apresentado no capítulo 5 deste trabalho.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresento a base da discussão teórica deste trabalho para corroborar nas discussões e análise dos resultados empíricos do próximo capítulo, frutos do formulário de pesquisa a combinação de suas seções contribuiu para a elaboração da proposta de uma capacitação para, a partir de ferramentas visuais para profissionais de Secretariado Executivo, objeto deste trabalho. Dessa forma início este capítulo apresentando a base teórica de metodologia visual utilizada para o desenvolvimento deste trabalho.

3.1 DESIGN DE APRENDIZAGEM COM O USO DE CANVAS

Criada com o objetivo de auxiliar profissionais de Design Instrucional⁷ experientes ou iniciantes a pôr em prática de forma visual o que consideram essencial, mas tem dificuldade de praticar, para que possam ajudar os outros a aprender, Alves (2016, p.1), a autora afirma ainda que:

O método *trahentem* para Design de Aprendizagem com uso de Canvas não despreza nem deixa de lado o que é essencial para que uma solução de aprendizagem cumpra seus objetivos, ele apenas nos oferece um caminho ágil e seguro para executarmos nosso trabalho na vida real, ou seja, para que possamos fazer com que a prática considere toda a teoria necessária para o sucesso.

A metodologia *trahentem* é uma metodologia visual baseada nos conceitos de **Andragogia** e **Heutagogia**, o primeiro remete a educação voltada para o adulto e o segundo “supõe que aprendemos **quando queremos e precisamos aprender**. E fazemos isso do jeito que mais nos agrada e convém” Alves (2016, p. 28).

O *design* de aprendizagem com uso de canvas é uma metodologia que combina uma série de métodos, ferramentas e modelos mentais como: ADDIE, SAM, SG+ e 6Ds, utilizados pelo *Designer* Instrucional para criar soluções de aprendizagem, o *trahentem* busca “exercitar a visão de quem aprende, pensando em suas atribuições e desafios” Alves (2016, p. 31). A metodologia combina os princípios e fases do **Design thinking**⁸ (DT) para desenhar a solução de aprendizagem. A Figura a seguir mostra as fases do *Design Thinking* e em seguida apresento como cada fase funciona na metodologia *trahentem*:

⁷ “O processo sistemático de traduzir princípios de cognição aprendizagem para o planejamento de materiais didáticos, atividades, fontes de informação e processos de avaliação” (Smith e Ragan, 1999 apud Alves Flora, 2016).

⁸ Metodologia de inovação para design/desenho de soluções e criação de novos produtos ou serviços focados no público-alvo e/ou cliente.

Figura 08 – Fases do Design Thinking



Fonte: imagem da internet

✓ **Empatia:** Momento de conhecer o público-alvo, ou seja, as pessoas que devem participar do treinamento, compreendendo o que importa para elas e criando uma conexão com elas, essa fase compreende o diagnóstico dos participantes do treinamento e a partir desse diagnóstico que o designer pode identificar qual a solução de aprendizagem a ser implementada na capacitação. Alves (2016).

✓ **Definição:** Momento de criar perspectivas baseado nas necessidades dos participantes, é preciso entender o que eles precisam fazer de acordo com sua rotina de trabalho e o alinhamento estratégico da organização e a partir daí definir quais as suas reais necessidades. Alves (2016).

✓ **Idealizar:** Agora é hora de mapear as tarefas e conhecimento necessários para que os participantes alcancem a performance ideal, para que ele consiga atingir os objetivos estratégicos. Alves (2016).

✓ **Prototipar:** Momento de construção da solução de aprendizagem de forma ágil, é necessária experimentação, testes, e ainda que haja flexibilidade para as mudanças que forem necessárias implantar na solução de aprendizagem. Alves (2016).

✓ **Testar:** Finalmente é hora de entregar do treinamento, focado nos objetivos traçados, e com atenção para medir o resultado e ajustar o que for necessário. Alves (2016).

Dessa forma a metodologia *trahentem* utiliza os princípios do *Design Thinking* para criar a solução de aprendizagem a partir das necessidades do público que deverá ser

participante do treinamento, estruturando através dos três *canvas* sistematicamente, a análise, tarefas e conhecimentos necessários para que os participantes tenham experiências que supram suas necessidades reais, Alves (2016, p. 31) define esta metodologia como:

Organização sistematizada, encadeada e intencional de conteúdo, com a utilização de metodologias de aprendizagem adequadas para cada tipo de conhecimento, de modo a estimular e facilitar o processo de aprendizagem em diferentes contextos, e promover a mudança de conduta com relação à performance, atitudes e comportamentos.

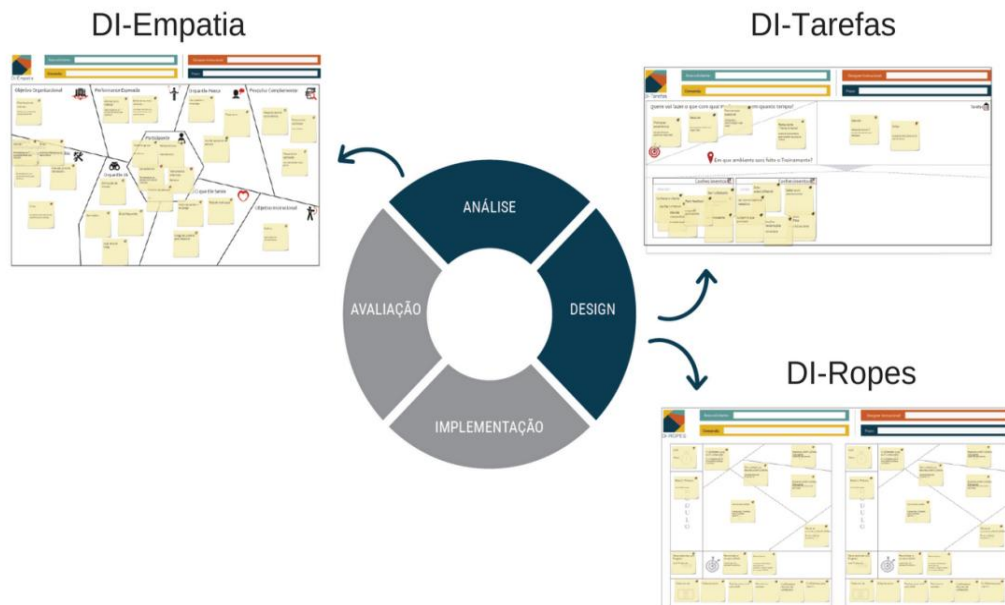
Dessa forma os três *canvas*: DI-Empatia, DI-Tarefas e DI-ROPES respectivamente, funcionam como a tela prática do treinamento onde é desenhada a solução de aprendizagem, cada *canvas* possui uma função específica dentro do ciclo de design da solução de aprendizagem.

Mas afinal de contas o que é ***canvas***? “Canvas é uma palavra inglesa que deriva do latim e que significa tela. pense numa tela em branco. Você pode colocar nela o que a sua imaginação permitir e, assim, criar uma visão compartilhada de algo que anteriormente só seu.” (ALVES, 2016, p. 32), a autora expõe ainda que foi graças a Alex Osterwalder, que o termo *canvas* ficou popular, ao apresentar em seu livro *Busines Model Generation*, o *Business Model Canvas* (Quadro de Modelo de Negócios), metodologia criada para promover a inovação e geração modelos de negócios.

Assim sendo, na metodologia *Trahentem* os *canvas* são diferentes telas onde o profissional de *Design* Instrucional pode desenhar uma solução de aprendizagem, centrada nas necessidades do seu público alvo. O DI-Empatia é o *canvas* responsável pela análise do público-alvo do treinamento e a partir dele define-se qual a solução de aprendizagem, o *canvas* DI-Tarefas é preenchido, a partir da solução definida no primeiro, ele deve descrever quais tarefas e conhecimento serão necessários para entregar o treinamento ideal, já no *canvas* DI-ROPES utiliza-se as informações do segundo, para definir os processos, técnicas, práticas e materiais necessário para que o treinamento aconteça.

Os três *canvas* (Di-Empatia, DI-Tarefas e DI-ROPES) funcionam em conjunto dentro de um processo chamado, ciclo de solução de aprendizagem, contemplando as fases de **análise** e **design** da solução, as fases posteriores, **implementação** e **avaliação** somente poderão ser realizadas após o termino do desenho da capacitação, pois somente após este desenho alinhado da solução de aprendizagem, será possível implementá-lo com efetividade e a partir da execução do treinamento poderão ser realizadas as avaliações, a Figura 09 expõe este ciclo.

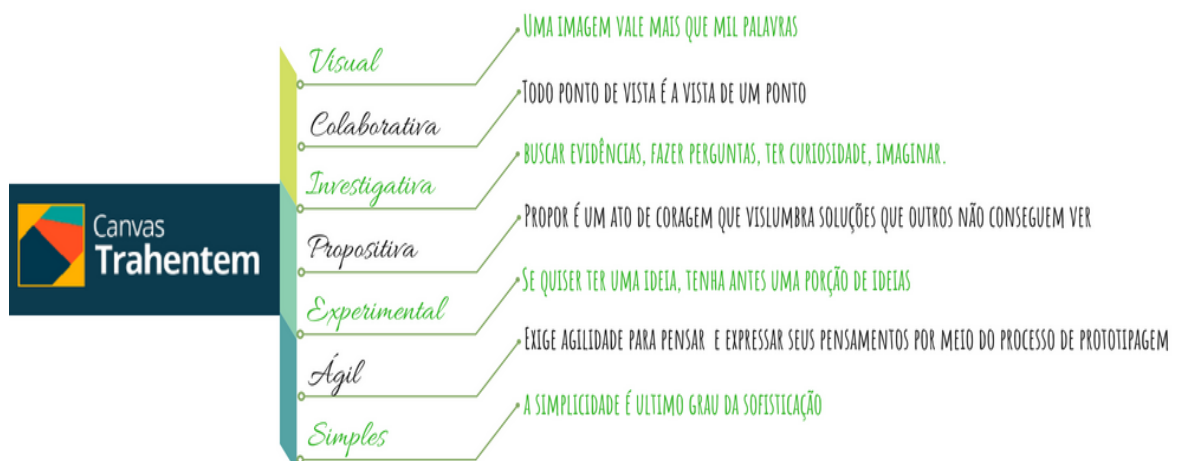
Figura 09 – Ciclo de Solução de Aprendizagem



Fonte: canvasthahentem.com

Dessa forma o Design de Aprendizagem com Uso de Canvas, é uma ferramenta visual capaz de possibilitar a criação de uma proposta de treinamento a partir dos *gaps* e das necessidades do público-alvo para o qual ele é desenvolvido, reunindo em todo processo metodológico sete características: Visual; colaborativa; investigativa; propositiva; experimental; ágil; e Simples. A Figura 10 mostra estas características:

Figura 10 – Sete características da Metodologia Trahentem



Fonte: Próprio autor, adaptado de Alves (2016).

É essa combinação de características que torna a metodologia *trahentem* uma ferramenta poderosa para criação de treinamentos de forma simples e bem estruturada. Fornecendo ao designer capacidade de organizar sistematicamente e intencionalmente todos os conteúdos, técnicas tarefas necessárias para que os participantes do seu treinamento consigam aprender de maneira consistente e alinhada aos objetivos estratégicos da organização, Alves (2016).

Para entender um pouco mais sobre o poder e importância de metodologias visuais como a *trahentem*, para potencializar as características e o trabalho de profissionais de qualquer área de atuação. Apresento a seguir um apanhado geral sobre estas metodologias inovadoras nos processos de gestão que se utilizadas da forma correta podem se tornar peças importantes para o desenvolvimento de organizações inovadoras.

3.2 METODOLOGIAS VISUAIS

Os gestores precisam estar constantemente buscando novas formas de inovar no ambiente onde estão inseridas suas organizações, analisando de forma criteriosa as competências e processos com o objetivo de identificar suas falhas e a partir daí, desenvolver ações que possibilitem processos de gestão inovadores acontecerem, Freitas Filho (2013, p. 11) afirma que: “Para se inovar, é fundamental a coexistência de três elementos: conhecimento, criatividade e empreendedorismo” criando assim um ciclo da inovação, como mostra a Figura 11:

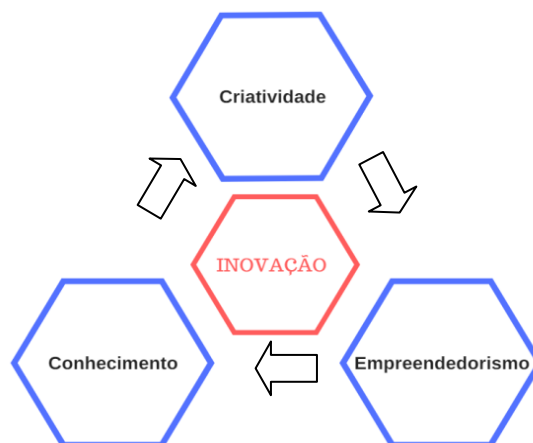


Figura 11 – Ciclo da inovação

Nesse ciclo de inovação são usadas diversas ferramentas e metodologias que facilitam a organização dos processos criativos e empreendedores das pessoas que fazem parte das organizações. As **metodologias visuais**, representam algumas dessas formas de lidar com as pessoas facilitando a criação de processos inovadores.

Cada vez mais utilizadas por gestores como meio para realizar reuniões mais ágeis, liderar suas equipes, e gerenciar os processos de suas empresas, as metodologias visuais e suas ferramentas representam formas mais dinâmicas de executar as ações do dia-a-dia no trabalho. Sibbet (2014) expõe que os líderes tem cada vez mais, um papel de crescente complexidade, no mundo atual, com comunicações globais e a utilização de metodologias visuais esta transformando este mundo.

A otimização dos processos de trabalho, a melhor percepção das ações de todos os membros de uma equipe e ainda o aumento da produtividade no ambiente de trabalho, são pontos importantes que a linguagem e metodologias visuais promovem de forma inovadora. Isso consequentemente possibilita o desenvolvimento de um ambiente criativo capaz de potencializar as ações de uma organização.

A visualização é uma forma poderosa de resolver as complicações nos grupos, advindas de modelos mentais inadequados ou conflitantes. Isso é crucial quando esses modelos envolvem nossas ideias sobre como o trabalho deve ser feito, como os times vão cooperar, como tomar decisões, organizar e aprender. (SIBBET, 2013, p. XII).

Seja para o gestor diretamente ligado as decisões estratégicas de uma organização, ou para o cogestor que lidera equipes criando elos entre o estratégico e operacional, que pensa de forma criativa e influência de forma significativa na tomada de decisão, as metodologias e ferramentas visuais tornam os processos de liderança, gestão de equipes e até mesmo reuniões em ferramentas poderosas para a gestão da inovação, para Gangwer (2015, p. 2, tradução nossa):

As regras da linguagem visual são muito mais casuais, uma vez que a linguagem visual evoca a dicção original, criativa e interna-visual do usuário. Considere o poder de integrar a linguagem falada ou escrita com a linguagem visual. Eu posso dizer às crianças mais e mais como amarrar seus sapatos e elas podem nunca aprender. No entanto, se eu modelar o ato que descreve o processo, em pouco ou nenhum tempo, toda criança será a mestre da arte e rapidamente se tornará uma segunda natureza.

Isso evidencia o quanto as metodologias visuais podem de forma criativa auxiliar os profissionais no gerenciamento e organização de sua rotina de trabalho, visualizando e modelando de forma estratégica suas atividades e com isso tornando mais ágil a tomada de

decisão, pois, o acesso à informação e a organização delas de forma criativa e organizada, além de lhes possibilitar essa agilidade também torna a gestão mais participativa, fortalecendo todo o processo, como expõe Rocha-Pinto, et al. (2007, p. 11).

A gestão participativa fortalece a responsabilidade e a lealdade à organização. Esse modelo de gestão enseja uma fraca rotatividade funcional, proporciona uma redução dos desperdícios de recursos e tem como decorrência o moral e o ânimo elevado entre os funcionários.

Dessa forma os próprios modelos de gestão e cogestão tornam-se mais amplos, ao tempo que também são simplificados pelo modelo visual e pela participação da equipe de forma mais criativa e colaborativa. Com essa maior interação entre eles o trabalho conjunto é fortalecido para a realização das atividades de sua rotina de trabalho. E para se ter um participação mais completa, que una, corpo, mente, alma e espírito, é preciso equilibrar o “eu” pensativo com todos os sentidos do indivíduo, sempre que for necessário mudar seu modo de trabalho, relacionamentos e fazendo isso respeitando as diferenças. Sibbet (2013).

O relacionamento entre a equipe acaba sendo reforçado, pois a representação visual das atividades lhes permite então de forma simples e direta o acesso à informação, ao utilizar na maioria das vezes lembretes autoadesivos, isso promove o pensamento compartilhado das ideias sem pré-conceitos, em uma reunião, por exemplo: as pessoas estarão a todo o momento, ativas fisicamente, se movimentando e construindo dessa forma um fluxo de energia do grupo, Sibbet (2013).

Então, as metodologias visuais são capazes de potencializar as ações tanto de gestores quanto dos cogestores de forma simples, criando um fluxo de energia entre as pessoas e os processos da organização; promovendo o trabalho em equipe; desenvolvendo de forma visual, simples e criativa as atividades de sua rotina de trabalho, dessa forma gerando a redução dos gaps e o aumento significativo na performance esperada dos profissionais.

Sendo assim, a partir de agora, apresento de forma mais ampla **Líderes visuais**, sendo este o modelo visual definido como principal tarefa para potencializar capacidades e auxiliar na redução da disparidade de desempenho dos profissionais de Secretariado Executivo, alvo deste trabalho de conclusão de curso.

3.2.1 Líderes Visuais

As Metodologias Visuais são formas simples e práticas de definir estratégias, planejar ações e situar a equipe de forma rápida e simplificada sobre o andamento e

desenvolvimento de projetos e processos, ajudando os profissionais que as utilizam pôr em prática o planejamento em conjunto com a equipe de trabalho. Mas, o que é uma ferramenta visual? Para Sibbet (2014, p. 4):

“Ferramenta” é obviamente uma metáfora. É usada para indicar coisas tangíveis que você pode fazer para conseguir os resultados desejados. Toda ferramenta é um produto de alguma intenção de fazer algo. Com o uso repetido, uma ferramenta evoluirá e se tornará refinada. Uma boa ferramenta tem um uso central, mas também é utilizável para outras coisas além das indicadas. (...) ferramenta indica qualquer processo, ou prática, distinto e passível de aprendizado que pode ser descrito e repetido para conseguir um efeito.

Neste capítulo, apresento as principais ferramentas de liderança visual que poderão ser utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo, alvo desse trabalho de conclusão de curso. Com isso, busco embasar teoricamente as ferramentas que defini como objeto da proposta de treinamento que apresento ao final deste trabalho, pois, essas ferramentas são comprovadas como elementos que potencializam o trabalho de líderes em diversas áreas de atuação.

Com isso, apresentarei as ferramentas de liderança visual que poderão potencializar a atuação dos secretários executivos da Universidade Federal de Sergipe. Utilizando o pensamento em quatro fluxos, estes profissionais conseguirão criar, de forma simples, entendimento das coisas certas a serem feitas, Sibbet (2014, p. 5) afirma ainda que “Tudo se resume a nutrir o máximo de entendimento de todas as coisas certas a se fazer distribuídas o mais amplamente possível através de sua organização”.

Contudo para organizar esse fluxo os líderes visuais precisam entender realmente que seu trabalho está diretamente relacionado aos objetivos maiores da instituição onde trabalham. Os quatro fluxos são: **Atenção; Energia; Informação; Operações**. Unindo esses quatro fluxos com atenção ao foco, o apoio ao empenho, esclarecimento dos insights e com isso operacionalizando o conhecimento, os líderes visuais chegarão facilmente ao **entendimento** de qual é o real trabalho a ser feito, Sibett (2014).

Para manejar os fluxos e alcançar mais facilmente o conhecimento necessário, foram criadas sete ferramentas essenciais e de modo geral, cada ferramenta é na verdade um conjunto de várias ferramentas que juntas são formas realmente eficazes de criar o entendimento real para todos de como a instituição deve funcionar. A Figura 12 apresenta as sete ferramentas essenciais para líderes visuais distribuídas dentro dos quatro fluxos de pensamento segundo Sibbet (2014).

Figura 12 – Sete ferramentas essenciais distribuídas nos 4 fluxos

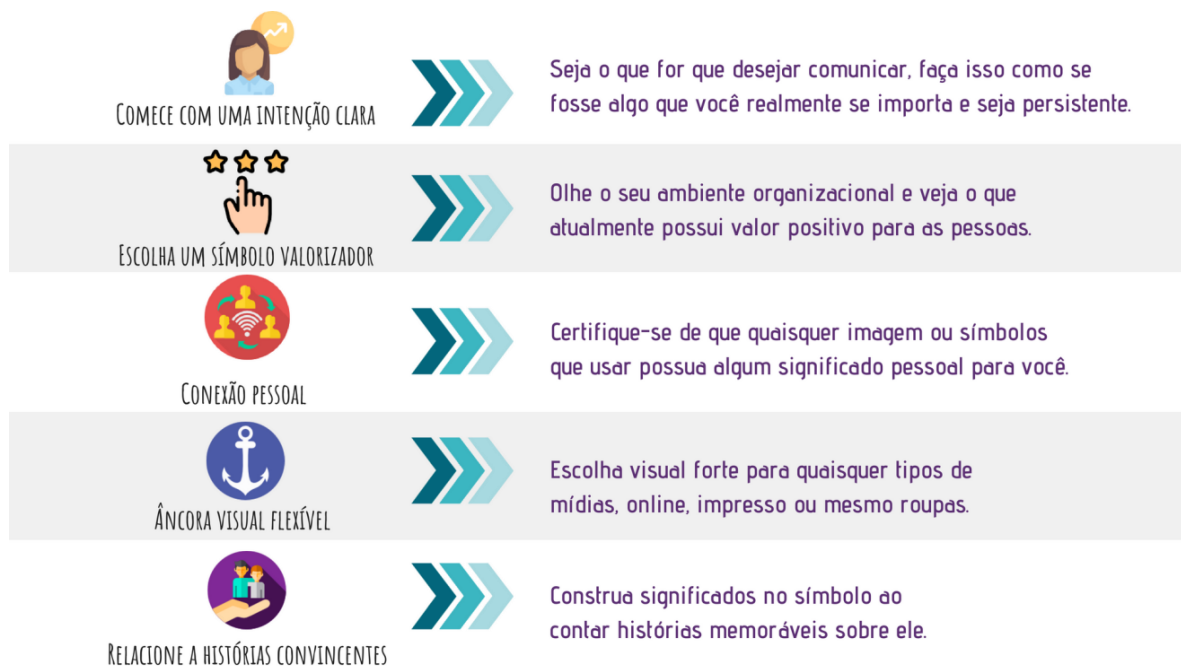


Fonte: Próprio autor, adaptado de Sibbet (2014).

- **Metáforas & Modelos:**

Usadas pelo líder visual para filtrar seu entendimento de como as coisas funcionam “o primeiro conjunto de ferramentas essenciais para líderes visuais inclui as metáforas visuais e modelos mentais que ajudam a comunicar suas histórias de diretrizes e propósito.” Sibbet (2014, p. 91). Mas como utilizar isso e obter resposta positiva dos envolvidos nos processos? Sibbet (2014) expõe, ainda, cinco princípios para que o líder visual seja capaz de obter respaldo positivo da utilização de metáforas visuais, ambos apresentados na Figura 13:

Figura 13 – Cinco princípios para utilização de metáforas



Fonte: Próprio autor, adaptado de Sibbet (2014).

- **Reuniões visuais:**

São reuniões em que o líder utiliza a visualização ativamente. Com isso, ele é capaz de engajar, inspirar e dar suporte aos pensamentos, essas reuniões tem como principais fatores positivos, **imaginação**: imagens geram novos pensamentos; **participação**: aumenta o comprometimento dos participantes de forma imediata; **pensando no quadro geral**: a exibição gera visão geral do sistema e promove o entendimento alinhado do grupo; e **memória grupal**: todos veem o que está sendo criado, aumenta a retenção e fortalece o acompanhamento do processo.

- **Modelos gráficos:**

Ferramenta geralmente pré-estruturada buscam otimizar a capacidade de todos de observar as relações importantes, traz como principais benefícios, **insights**⁹: faz com o líder e equipe determinem as informações importantes e mais relevantes de forma compartilhada; **panorama**: ao colocar os modelos ao redor da sala criam uma estrutura de cerco onde todos podem ver a estruturação e relação crítica das informações; **retenção**: a facilidade de enrolar e desenrolar em outra sala sem que se perca a memória, destacam-se de outras formas de comunicação e ainda podem ser facilmente compartilhados por todos por meio de fotografias digitais.

⁹ A capacidade de obter uma compreensão intuitiva precisa e profunda sobre algo.

- **Salas de decisão:**

O líder visual precisa saber como pedir à equipe que lhe auxilie, a ferramenta da sala de decisão estrutura as informações críticas para facilitar a tomada de decisão, utilizando para isso, na maioria das vezes infográficos para apresentações visuais das informações, esta ferramenta geralmente auxiliar no aperfeiçoamento das reuniões visuais, Sibbet (2014, p. 136) expõe ainda que “tomada de decisão não é algo simples mecânico. É uma função de nossa noção *timing*¹⁰, assim como relações com outros fatores. (...) Por mais meticulosamente que você analise e disponha as informações, são as pessoas que consideraram todos os fatores que decidem”.

As salas podem ser utilizadas para grandes ou pequenos grupos, utilizando as imagens para mostrar à equipe todas as informações relevantes para a tomada de decisão o líder visual, pode conduzir as pessoas para que estas consigam produzir os resultados esperados pela instituição. Em uma sala de decisão as pessoas poderão presencial ou remotamente utilizando vídeo conferencia, visualizarem todas as informações importantes e críticas para terem a base necessária para a tomada de decisão, recebendo o *feedback*¹¹ constante e assertivo dos participantes.

- **Roteiros e planos visuais:**

A visualização dos processos com foco no planejamento, permite a discussão de todas as ideias e possíveis soluções, mas para pôr em prática os líderes necessitarão traçar formas gerenciar isso dentro do espaço tempo de cada projeto, para tanto “roteiros são mapas gráficos que mapeiam seus planos contra uma linha do tempo. (...) representação de uma série de atividades no tempo. ” (SIBBET, 2014, p. 139).

Os roteiros e planos de ação visuais são visualizações de alto nível, pois permitem a equipe contar uma história, com uma visão geral alinhada sobre grandes projetos. Eles promovem clareza e animação para a visão do líder, e estratégias para implementa-las. Eles também permitem o *feedback* constante sobre o progresso dos processos, assim como é também utilizado para fazer a análise de todas às etapas, e necessidades de melhorias no processo, o a Figura 14 mostra suas vantagens de aplicações.

¹⁰ Capacidade de perceber o tempo certo a se fazer algo

¹¹ Retorno ou comentário, positivo ou negativo a cerca de um fato ou acontecimento.

Figura 14 – Vantagens da aplicação de roteiros e planos



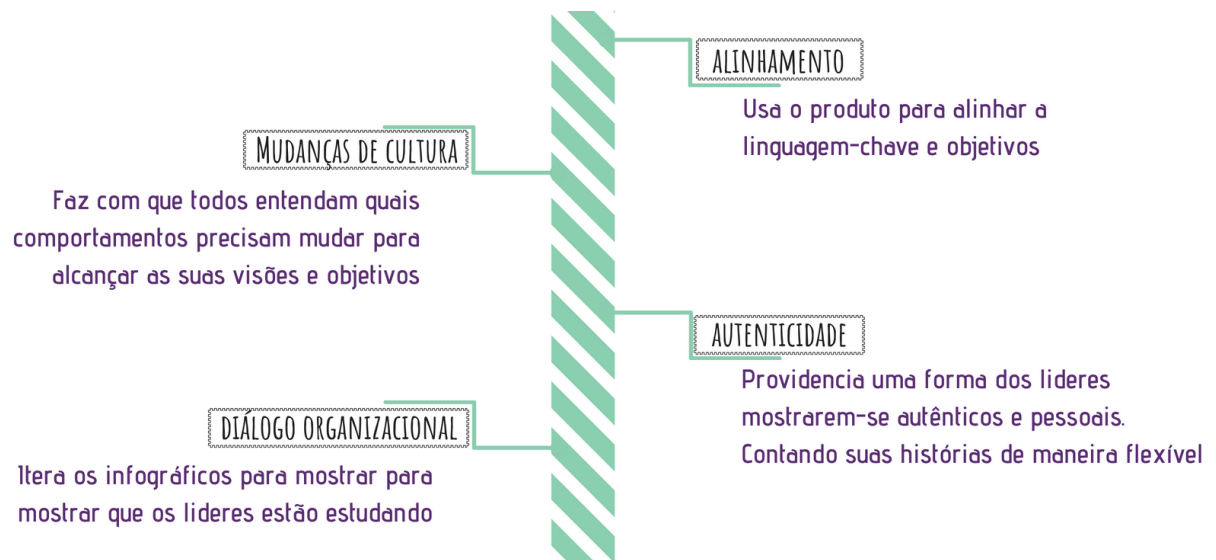
Fonte: Próprio autor, adaptado de Sibbet (2014)

- **Infográficos**

São ferramentas que ajudam as pessoas a conectar visões e objetivos à cultura da instituição, ao líderes cabem “o seu papel de guiar qual história precisa contar e como usar o processo de criação para alinhar sua equipe de liderança” Sibbet (2014, p. 9). Os infográficos unem informações, imagens e gráficos em murais visuais. O autor afirma ainda:

A prática de usar grandes murais gráficos para integrar grandes quantidades de informações tem uma longa tradição. Se você considerar os hieróglifos nas tumbas egípcias ou vitrais das janelas de igrejas, por exemplo. Mas o desenvolvimento da contemporânea e íntima integração de palavras e gráficos em grandes murais é relativamente recente. (SIBBET 2014, p. 147)

Figura 15 – Vantagens da aplicação dos infográficos



Fonte: Próprio autor, adaptado de Sibbet (2014)

- **Vídeos e visuais virtuais**

A sétima ferramenta busca mostrar como os líderes visuais podem integrar todas as outras ferramentas essenciais virtualmente, através de um conjunto de mídias disponíveis para a comunicação e educação on-line, contando com multimídias e animações ricas, ou seja, vídeos bem elaborados e conversas animadas podem utilizar **metáforas** com significados, com uma visão geral do planejamento estratégico para torna-lo um ponto de mudança.

As **reuniões visuais** podem acontecer online mostrando uma visão central do trabalho; **modelos gráficos** mais simples funcionam perfeitamente em reuniões virtuais; **salas de decisão** podem acontecer virtualmente e gerar votações para fornecer o *feedback* imediato. Os **roteiros** e **infográficos** também podem ser usados através de vídeo conferências, através desse trabalho online podem ser gerados diversos diálogos de alinhamento dos planejamentos da organização.

Figura 16 – Poder dos vídeos e Visuais Virtuais



Fonte: Próprio autor, adaptado de Sibbet (2014).

A união destas sete ferramentas, proporcionam aos profissionais que as utilizam a capacidade de visualizar o trabalho a ser feito e traçar as estratégias e práticas para alcançar as metas organizacionais. Tão importante quanto entender das ações a serem feitas é também compreender o tipo de organização em que o líder visual está inserido, os fluxos de informações, atenção e dinheiro, dependendo das pessoas que fazem parte da organização, podem originar organizações totalmente diferentes e obviamente cada tipo utilizará ferramentas diferentes. Sibbet (2014).

3.3 SECRETARIADO EXECUTIVO

O Secretariado Executivo é uma profissão que possui formação diversificada, ou seja, ela abrange áreas do conhecimento como: Administração, economia, direito, línguas estrangeiras, entre outras, além das áreas específicas, como: técnicas secretariais, redação empresarial e oficial, métodos e técnicas de arquivo, gestão secretarial etc. Assim, “a pluralidade de conhecimentos do Secretário Executivo possibilita capacidade de executar tarefas complexas, inclusive, gerir.” (SILVA, BARROS e BARBOSA 2012, p. 109).

A Profissão é regulamentada pela a Lei 7.377 de setembro de 1985 revisada pela Lei 9.261 de janeiro 1996 que descrever como sendo considerado Secretário Executivo o profissional que:

a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da lei; b) portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionadas no art. 4º desta Lei;

As mesmas leis discorrem como sendo atribuições deste profissional:

Quadro 1 – Atribuições do Secretário Executivo

ATRIBUIÇÕES DO SECRETÁRIO EXECUTIVO
I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
II - assistência e assessoramento direto a executivos;
III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
VI - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
VII - registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
VIII - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
IX - conhecimentos protocolares.

Fonte: Próprio autor, adaptado da Lei. 7.377/1985 e Lei. 9.261/1996.

No entanto, o profissional de Secretariado Executivo, acompanhando as mudanças do mundo organizacional, passou a assumir o papel gerencial e realizar atividades que antes eram restritas apenas aos diretores e administradores, tais como: tomada de decisão, gerenciamento de conflitos, acompanhamento e condução de pessoas, e ainda o planejamento, organização e controle dos processos. Esse tipo de atuação acaba interferindo diretamente no funcionamento dos processos, das pessoas e do todo organizacional, Lasta e Durante (2008).

Dessa forma, o Secretário Executivo ao assessorar os gestores, passa a controlar vários processos gerenciais, tornando-se cogestor dos processos e gestor das informações estratégicas. Com isso, transforma o fluxo organizacional, executando tarefas que facilitam a coleta e análise das informações que deverão agilizar a tomada de decisão dos gestores.

Assim, evidenciando a importância da assessoria secretarial nas atividades organizacionais, é na assessoria que o profissional de secretariado começa a desenvolver atividades mais complexas e voltadas para cogestão, Santana (2015). A Figura 17 mostra as competências mais relevantes para o desempenho da função secretarial segundo Nunes e Souza (2010 Apud SANTANA, 2015).

Figura 17 – Competências Secretariais



Fonte: Próprio autor, adaptado de Nunes e Souza (2010 Apud SANTANA, 2015).

Essas competências fazem com que o profissional de secretariado atue com postura mais ativa, utilizando a gestão secretarial como peça chave para cogerir os processos, assumindo, assim, o papel de cogeritor. No entanto, para desempenhar as competências expostas na Figura 18, esse profissional deve também apresentar uma postura de líder orientador. Santana (2015, p. 53) afirma que “Ser um cogeritor que orienta é ser um profissional confiável em todos os aspectos, no qual aumenta a eficiência dos objetivos e metas traçadas de forma estratégica, possibilitando a inovação e o controle do processo gerencial.” Lasta e Durante (2008, p. 7) afirmam que:

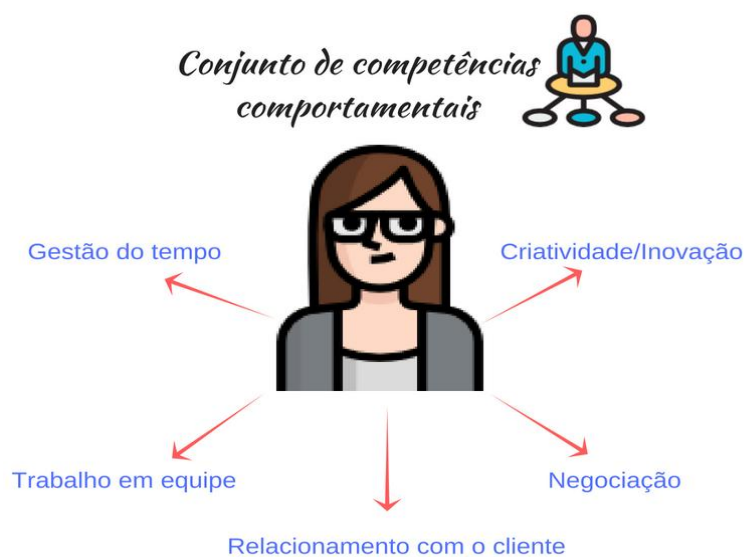
Natalense foi pioneira na afirmação de que o secretário executivo é um gestor. A autora considera funções básicas do gerente o planejamento, a organização e o controle dos recursos humanos e materiais visando o alcance dos resultados e atribui

ao secretário o papel de planejar, organizar e controlar a infraestrutura de atuação gerencial, sendo necessário para assessorar um gerente conhecer as mesmas técnicas utilizadas por ele.

Isso evidencia que a postura gestora do profissional de secretariado executivo não só agrega valor à sua empresa, contribuindo para o seu desenvolvimento e para a satisfação dos interesses e necessidades do seu grupo e da organização, mas também interfere diretamente no desenvolvimento da sua equipe de trabalho. Assim, este diferencial competitivo faz com que estes profissionais se tornem ainda mais requisitados pelo mercado e, conseqüentemente, isso estimula ainda mais seu crescimento profissional, Santana (2015).

Sendo assim, o perfil do profissional deve contemplar as competências técnicas e comportamentais que estão sendo cada vez mais priorizadas pelas empresas atualmente, as **competências comportamentais**. O mercado busca profissionais capazes de, através da assessoria, resolver as demandas com qualidade e agilidade, e isso é retratado através do desempenho destes profissionais ao realizar projetos ou tarefas do seu dia-a-dia de trabalho, “a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Ela compreende a capacidade que o indivíduo tem de tomar iniciativa, fazer mais do que é solicitado e assumir responsabilidades.” ALMEIDA, BORINI e SOUZA (2018, p. 4).

Figura 18 – Conjunto de competências comportamentais



Fonte: Próprio autor, adaptado de Almeida, Borini e Souza (2018).

Tendo em vista que este trabalho foi realizado tendo como universo de pesquisa uma Instituição Pública, e que trata diretamente de questões relacionadas à função Secretarial no âmbito de gestão e cogestão, no próximo capítulo apresento um apanhado sobre o modelo de gestão pública, cogestão e a relação com o trabalho gestor do profissional de Secretariado, além de trazer questões de liderança e cogestão no contexto da gestão pública.

3.4 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública passou por diversas mudanças ao longo dos anos, devido às transformações que ocorreram no cenário mundial contemporâneo. Com isso, os gestores também tiveram que se transformar, adaptando-se às mudanças que foram impostas pelo ambiente no qual cada um está inserido.

A Administração Pública pode ser entendida com um conjunto de órgãos e de servidores que, mantidos com recursos públicos, são encarregados de decidir e implementar as normas necessárias ao bem-estar social e das ações necessárias à gestão da coisa pública. (SILVA, 2013, p. 2).

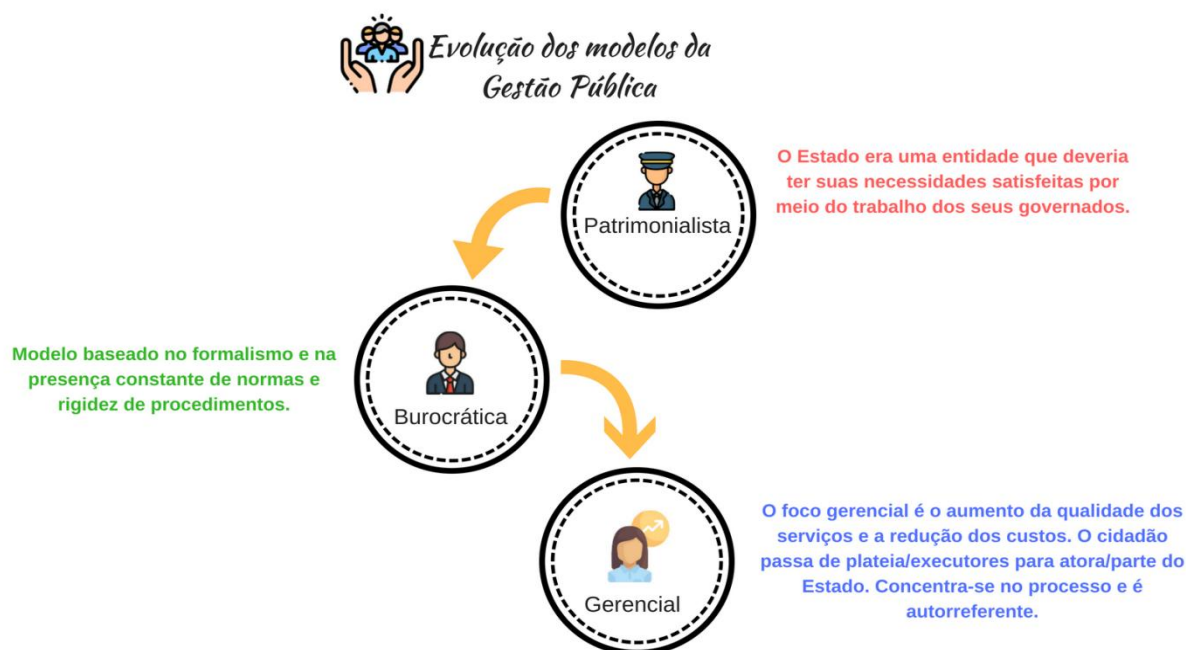
Sendo assim, precisamos entender um pouco mais como funciona a administração pública para que possamos entender como atuam os gestores deste setor. Ela evoluiu em um processo de aperfeiçoamento daqueles serviços que são prestados à população pelo estado. Segundo Silva (2013, p. 2) a administração pública “pode ser representada por três modelos: Patrimonial, Burocrática e Gerencial”.

Cada modelo possui suas particularidades e seus conceitos, o modelo **Burocrático** surgiu posteriormente ao modelo **Patrimonial** e após eles veio o modelo **Gerencial**. Assim, cada um teve como objetivo complementar uma deficiência existente no modelo anterior, inserindo novos conceitos ou mesmo mudando os que se mostraram ineficientes ou nocivos ao aparelhamento do Estado, Silva (2013, p. 2), o autor ainda expõe que:

Pode-se definir modelo de gestão pública como sendo o conjunto de métodos administrativos executados pela direção de uma organização para atingir seus objetivos traçados. Assim, esses métodos administrativos tendem a se modificar de acordo com cada organização, amarrado às metas e objetivos traçados. Conceitualmente, os modelos de gestão pública, já aplicados no Brasil, classificam-se em patrimonialista, burocrático e gerencialista. Esse último pode ser entendido também como a nova administração pública.

Para entender melhor estes três modelos a Figura 19 mostra as principais características de cada modelo.

Figura 19 – Evolução da Gestão Pública



Fonte: Próprio autor, adaptado de Silva (2013).

Como mostra a figura, os modelos seguiram um fluxo, surgindo um após o outro. Os gestores atuantes hoje na administração pública precisam levar em consideração as contribuições dos três modelos e a partir daí, implementar as mudanças necessárias a realidade que enfrentam no seu dia-a-dia. Para tanto, é preciso que estes estejam cada vez mais abertos para receber do ambiente/ecossistema onde estão inseridas as novas perspectivas do século XXI.

O papel do gestor nesse cenário é concentrar-se na prestação dos serviços tendo em mente que os objetivos e seus respectivos resultados precisam estar voltados para os interesses sociais, Albarello (2006). Diante disso, surge então à necessidade cada vez maior da utilização de processos inovadores de gestão, “inovação é uma palavra muito em voga hoje em dia, mas ainda é pouco conhecido seu real significado, e muito menos as empresas sabem como efetivamente inovar e se destacar no mercado” (FREITAS FILHO, 2013, p. 1).

O conhecimento é gerado nas universidades e centros de pesquisas. Através das parcerias, esse conhecimento é transformado em tecnologia e repassado para as indústrias, (...). O Governo tem o papel de incentivador e financiador dos projetos, que devem ser desenvolvidos de modo a gerar resultados positivos para todos os atores da inovação. O objetivo final é que exista uma relação ganha-ganha e que contribua para o crescimento nacional. (FREITAS FILHO, 2013, p. 3).

Dessa forma, é necessário entender como gerir informações e de forma ágil transformá-las em conhecimentos que lhes auxiliem diretamente na tomada decisão. Com isso a gestão pública poderá exercer uma maior flexibilidade nos processos, permitindo aos profissionais que atuantes nesse setor uma participação mais ativa e garantindo que eles obtenham um desempenho diferenciado e uma redução das dificuldades e problemas encontrados no modelo de gestão pública atual.

Com isso, as atitudes cogestoras dos profissionais atuantes neste setor são de suma importância para o fortalecimento dos serviços prestados aos cidadãos. O papel do cogestor neste cenário é de facilitador dos processos gerenciais da gestão, tornando-os mais ágeis e eficientes, utilizando métodos inovadores para a execução de suas tarefas e o desenvolvimento da organização.

Na subseção seguinte iremos entender melhor a cogestão, presente fortemente nos secretários executivos e as características dos profissionais cogestores, para que possamos entender como deve ser atuação desses profissionais no ambiente de trabalho do setor público.

3.5 COGESTÃO

A cogestão é vista como uma forma de resolver os problemas das relações entre os membros de uma empresa, sendo estes membros, parte das áreas gerenciais ou mesmo operacionais. Ela procura elucidar tais problemas de forma participativa, ou seja, todos devem trabalhar juntos de modo que cada um faça suas próprias escolhas a fim de atingir as metas estabelecidas. Uma vez que eles são os executores das tarefas diariamente e conhecem melhor o funcionamento de cada processo, tão logo, são eles os mais capazes de solucionar os problemas encontrados, Santana (2015).

Sendo assim, o cogestor é um profissional capaz de atuar de forma participativa, como a ligação entre as camadas hierárquicas de uma instituição, sendo por este motivo de suma importância para o andamento dos processos gerenciais destas organizações, Santana (2015, p. 25) afirma que, “a cogestão possibilita configurar a solução de problemas de maneira eficaz seguindo os objetivos e metas da empresa”.

Dessa forma, a cogestão não é vista como a criação de algo, mas sim a participação nos processos existentes na empresa, de tal forma que os colaboradores estejam, e trabalhem unidos, desse modo, encontram mais facilmente novas alternativas para solucionar os conflitos existentes, além de possibilitar mais qualidade no desenvolvimento dos processos gerenciais da empresa, Santana (2015).

Para que este profissional atue como cogestor, existem dois fatores que são primordiais, são eles: a **Liderança Reversa**, ou seja, aquela que ocorre no sentido inverso a hierarquia disposta no organograma da empresa, funcionando de baixo pra cima e influenciando diretamente nos processos e decisões estratégicas; e a **Gestão Participativa**: modelo de gestão que preza pela participação ativa de seus colaboradores na tomada de decisão, fortalecendo assim, as responsabilidades e lealdade à organização.

Esses fatores são muito comuns à atuação de um profissional cogestor, com isso, ele passa a gerir indiretamente os processos, apesar de ser o gestor/executivo que detém o poder decisão, este profissional por estar ligado tanto ao gestor, quanto aos demais colaboradores da empresa, por sua forma de agir, possui poder de influenciar a tomada de decisão, além de ser ele, o elo entre colaborador e gestor, é também detentor de informações estratégicas para a empresa.

Isso demonstra o quão diferenciado e consequentemente competitivo são estes profissionais, atuando de maneira cogestora eles utilizam também a gestão do conhecimento, pois “tem seus próprios conhecimentos para gerir e compartilhar, configurando-se como gestor do conhecimento produzido em sua área de atuação” Vaz e Durante (2011, p. 52).

Esse profissional como gestor toma decisões com relação à melhor estratégia a ser adotada, identificando e administrando dados e informações, gerenciando seus conhecimentos e desenvolvendo planos estratégicos e operacionais que julgar mais eficazes, atingindo os objetivos propostos, (...) por fim, implementando e coordenando a execução dos planos por meio de uma liderança e controle sem ultrapassar hierarquias com decisões racionais fundamentadas na escolha do tratamento de dados e das informações relevantes. (SILVA, p. 5, 2007).

O profissional cogestor atua de forma diferenciada na organização, Santana (2015, p. 47) discorre que, “Cada tipo de gestão adotado pela empresa interfere no estilo de atuação do secretariado executivo, assumindo o papel mais agregador no gerenciamento. Assim a cogestão é inserida para formar uma parceria sustentável.” Com isso os profissionais cogestores agem com mais liberdade em seus setores e empresas, participando ativamente nas tomadas de decisões, na resolução de conflitos, e no gerenciamento das equipes de forma participativa, usando suas competências e conhecimentos para gerir cada processo. Neste contexto, Becker e Ceolin (2010, p. 7) afirmam que o secretariado executivo:

Vem demonstrando constante avanço na abordagem dos conceitos da gestão. O secretário tem preparação permanente e atuação polivalente, sendo um colaborador marcado pelas relações interpessoais, pelo gerenciamento das informações e pelo comprometimento com as metas da empresa.

Assim, para compreender melhor um profissional cogestor, como ele atua e seus diferenciais dentro de uma empresa, seja ela pública ou privada, para dessa forma entendermos como funciona esse processo, é necessário compreender também o processo de liderança e como ela funciona na cogestão.

3.5.1 Liderança e cogestão

A liderança pode acontecer de diversas formas e tem importância significativa tanto para quem lidera, quanto para quem é liderado, por isso requer esforço de ambas as partes. A pessoa que lidera é vista como alguém benéfica não apenas para o grupo como um todo, mas também, particularmente a cada membro dele, surgindo a partir desse intercâmbio, o valor de líder atribuído a ela por seus liderados. Bergamini (1994, p. 104) afirma ainda que “em troca, os membros do grupo devolverão ao líder seu reconhecimento e aceitação como forma de lhe conferir a autoridade para dirigir pessoas”.

Assim sendo, o líder e cogestor devem ser capazes de comandar seus liderados e fazer com que eles atuem de forma eficaz, para que assim possam alcançar os objetivos e as metas da organização. É extremamente importante salientar que nem sempre o administrador responsável por gerenciar a empresa é um líder, a Figura 20, mostra algumas características que diferem o administrador/gerente de um líder.

Figura 20 – Diferenças entre gerente e líder



Dessa forma, é possível entender um pouco mais sobre o que é um líder, no processo de cogestão e com isso também o funcionamento da liderança reversa. O que ocorre é justamente uma liderança vertical invertida, de baixo para cima, ou seja, quando o liderado possui capacidade técnica para exercer a função de líder direta ou indiretamente. Com isso o gerente deve adotar uma postura liberal, facilitando dessa forma que ocorra então à gestão participativa, isso faz com que os colaboradores e gestores trabalhem lado a lado, podendo também, influenciar as suas decisões.

Essa gestão participativa possibilita o processo de interação entre gestor e colaboradores, líder e liderados. Essa forma de gerir implica em uma participação ativa de todos os envolvidos no processo de tomada de decisão, trazendo inclusive as mudanças necessárias para uma nova cultura organizacional, Santana (2015). Nesse caminho, o profissional de Secretariado “tem seus próprios conhecimentos para gerir e compartilhar, configurando-se como gestor do conhecimento produzido em sua área de atuação” (VAZ e DURANTE 2011, p. 52).

Sendo assim, é possível compreender que para haver um processo de cogestão, é necessário que ocorram primeiramente fatores que tornem o ambiente empresarial propício e passível para ele. Estes fatores são: a liderança reversa, aquela que acontece de baixo para cima, ou seja, quando o liderado exerce papel de influência na liderança da equipe e a liderança indiretamente, e a gestão participativa, que por sua vez ocorre quando existe uma liberdade de interação entre gestor e colaboradores, ambos os fatores são imprescindíveis para que surjam profissionais cogestores durante os processos gerenciais de uma organização pública ou privada.

Neste cenário, o desenvolvimento de novas habilidades e competências, além de fazer com que o profissional destaque-se no meio em que está inserido, também é importante para o crescimento da instituição, fazendo com que, ele passe a atuar com uma visão holística da organização, do mercado de trabalho e de todo o ambiente em que se encontra.

O profissional de Secretariado Executivo surge neste contexto atuante como líder cogestor e se torna um agente facilitador dos processos de comunicação entre o administrador e seus colaboradores, agindo sempre com ética, sem perder de nenhuma maneira a eficiência e eficácia nos processos gerenciais. O profissional de secretariado atua gerenciando as informações em parceria com o gestor ajudando dessa forma em diversos aspectos, tais como:

Fluxo de informação; no assessoramento ao gestor, através de uma visão genérica e sistêmica atua na tomada de decisão buscando a otimização dos resultados; na participação nas decisões, organizando os dados para assistir nas alternativas que mais favoreça o crescimento da organização no mercado corporativo, buscando a qualidade dos serviços/ produtos e fidelização do cliente; na redação de expedientes,

na qual redigi, registra, classifica, distribui as correspondências e expedientes da empresa; com a administração das atividades, no planejar, organizar, dirigir e controlar os processos organizacionais; e como agente de recursos, utilizando os recursos disponíveis de maneira eficaz para agregar valor aos processos da empresa. (SANTANA, 2015, p. 54).

Isso evidencia a atuação de liderança cogestora do profissional de secretariado nos processos da instituição. Sendo eles coparticipantes dos processos decisórios, além de planejar, organizar, dirigir e controlar estes processos em busca dos resultados organizacionais estabelecidos. Santana (2015, p. 32) discorre ainda que “a cogestão revela um profissional focado nos resultados, que interpreta informações e possui vasto conhecimento, habilidade e competência para direcionamento de atividades operacionais, táticas e estratégicas”.

Com isso no próximo capítulo inicia-se a apresentação e análise dos dados análise dos dados coletados durante esta pesquisa e através dos quais foi possível criar a proposta de treinamento fruto deste trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

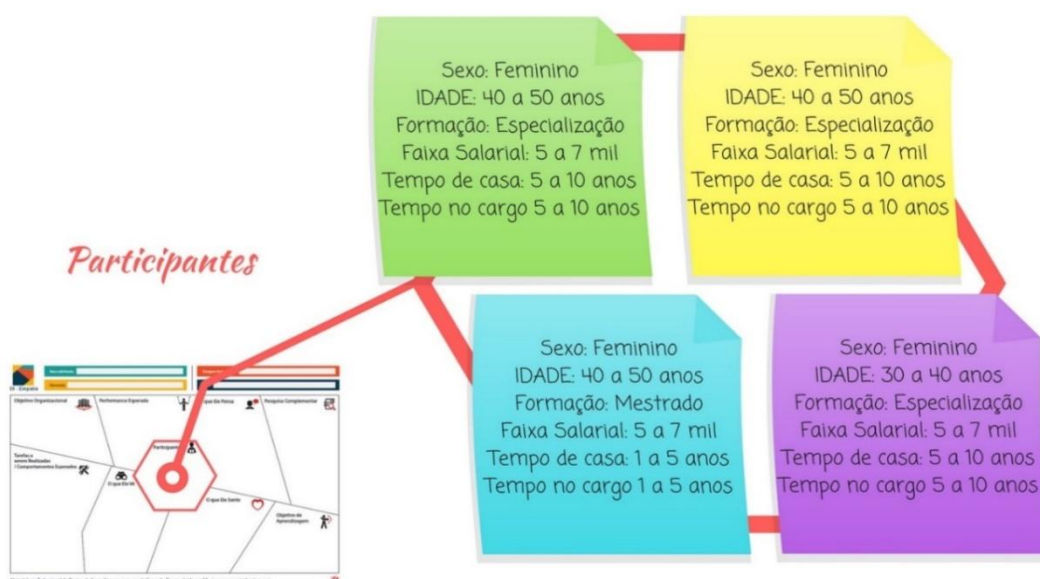
Neste capítulo apresento a análise dos dados realizada a partir do primeiro canvas da metodologia de design de aprendizagem, o DI-Empatia, através do qual foi possível de forma visual estruturar os dados levantados, e entender a partir de suas percepções quem são os profissionais respondentes a este trabalho e quais são as suas dificuldades de desempenho, para que assim fosse possível, criar uma proposta de capacitação centrada em suas reais necessidades.

4.1 PERFIL DOS OCUPANTES DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO DA UFS A PARTIR DO CANVAS DI-EMPATIA

Neste capítulo apresento o perfil encontrado a partir da análise dos dados da seção 1 do formulário eletrônico de pesquisa, **Seção: participantes**, que teve como foco o quadro central do *canvas* DI-Empatia o quadro participante, que buscou descrever perfil dos ocupantes dos cargos de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe a partir das seguintes características: sexo; faixa etária; nível de formação acadêmica; faixa salarial; tempo de atuação na Instituição de Ensino Superior (IES); e tempo de atuação no cargo.

Os dados coletados apresentaram que o perfil dos secretários executivos da UFS é:

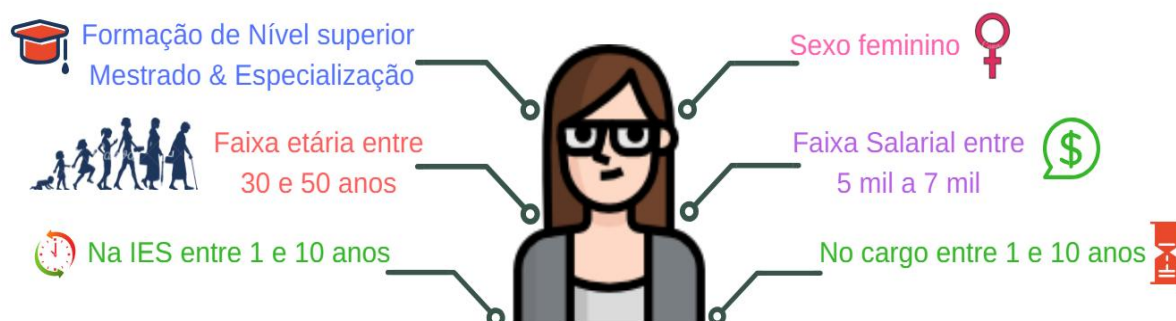
Figura 21 – Análise do bloco, participantes



Fonte: Próprio autor (2018).

A partir da análise dos dados foi possível identificar a persona¹² desta pesquisa como sendo mulheres jovens, com uma boa formação acadêmica, que ingressaram na instituição pública para desempenhar o cargo específico de Secretário Executivo e que por esse motivo todas estão no cargo na mesma faixa de tempo que atuam nele. Por esse motivo também, sua média salarial não possui variação diferenciada, a figura 22 apresenta o perfil encontrado nos profissionais respondentes da pesquisa:

Figura 22 – Perfil dos participantes



Fonte: Próprio autor (2018).

A partir deste perfil nas próximas seções empíricas compreenderemos melhor as competências destes profissionais, a partir de sua percepção quanto a sua própria atuação dentro do ambiente de trabalho de uma instituição pública. A próxima Seção apresenta os resultados da Seção 2 do formulário eletrônico, responsável pela análise do desempenho.

4.2 TAREFAS E PERFORMANCE DOS OCUPANTES DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO DA UFS A PARTIR DO CANVAS DI-EMPATIA

A performance compreende diversos fatores que estão diretamente ligados às tarefas que os gestores e demais membros de uma equipe precisam executar no seu dia-a-dia em sua rotina de trabalho, e principalmente, a disparidade entre o que se espera que acontece e o que realmente acontece, os também conhecidos como *gaps* de performance. Segundo Alves (2016, p. 49):

¹² Arquétipo que representa o perfil de um grupo de pessoas (público alvo), contendo suas principais características.

É possível que uma pessoa saiba exatamente o que deve fazer, e como fazer, para alcançar um determinado resultado; contudo, se o contexto no qual este profissional está inserido não é favorável, a performance não irá acontecer, ou irá ocorrer em padrões não compatíveis com o que se espera.

Mas como medir essa performance e entender essas disparidades existentes? É preciso levar em consideração todos os fatores, contextos e principalmente o ambiente onde estes profissionais estão atuando, somente a partir dessa análise é que será possível identificar os gaps e desenvolver estratégias para solucioná-los. A figura 23 esboça os fatores que influenciam direta e indiretamente no desempenho:

Figura 23 – Fatores de Influência no desempenho



Fonte: Próprio autor, adaptado de Alves (2016).

Todos esses fatores estão diretamente relacionados com a disparidade de desempenho dos profissionais no ambiente de trabalho. Durante o levantamento feito com os profissionais de secretariado da UFS foram elencadas, tarefas de profissionais de perfil gestor com o intuito de entender a performance destes profissionais dentro da universidade.

Neste capítulo descrevo as tarefas e performance dos Secretários Executivos respondentes da pesquisa, a partir de suas percepções em relação a suas competências habilidades, atitudes e atribuições, bem como da sua rotina de trabalho. Utilizando para isso a seção 2 (**Tarefas e Performance**) do formulário eletrônico que analisou as tarefas realizadas

pelo participante da pesquisa e a performance que se espera destes indivíduos, para a partir dessas informações entender o padrão de performance e medir a disparidade (gaps) existente.

Para tanto, a análise usou os quadros do *canvas* (DI-Empatia) **Performance esperada** e **Tarefas a serem realizadas/comportamentos esperados**, ambos relacionados respectivamente as questões 7 e 8 do formulário de pesquisa na seção referente a tarefas e performance dos profissionais estudados. Ambas questões levando em consideração a percepção dos profissionais sob os seguintes aspectos: rotina de trabalho, atuação profissional, conhecimento, habilidades, atitudes e atividades que os participantes desenvolvem com frequência em seu dia a dia de trabalho.

A imagem a seguir se refere ao conteúdo identificado a partir das percepções dos participantes da pesquisa em relação as competências, habilidades, atitudes e atribuições do profissional de Secretariado Executivo, e mostra o resultado das ações que segundo os respondentes da pesquisa, eles desempenham com maior frequência em seu dia-a-dia de trabalho.

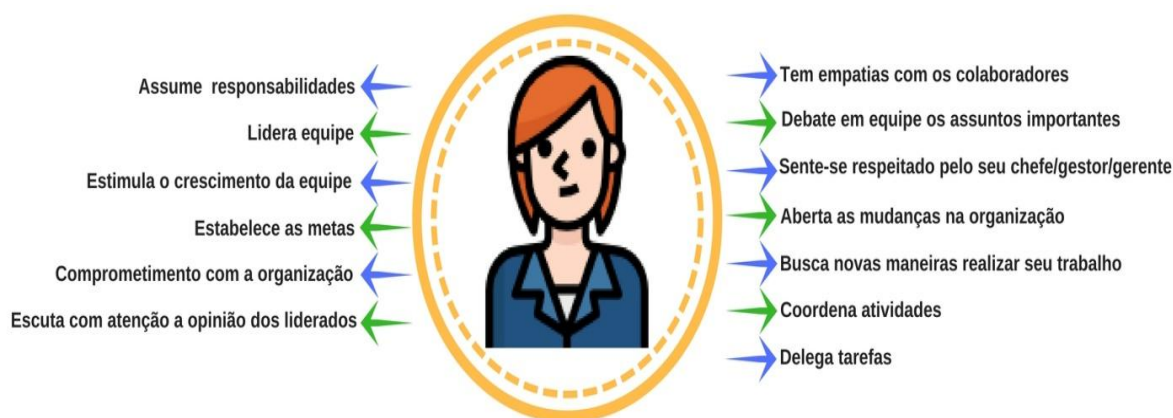
Figura 24 – Comportamentos das Secretárias Executivas



Fonte: Próprio autor (2018).

Percebe-se que todas essas ações demonstram a forma cogestora como essas profissionais atuam dentro de seus setores de trabalho na UFS. A próxima imagem apresenta resultado da análise das percepções dos participantes em relação a sua rotina de trabalho e as atividades que desenvolvem mais frequentemente nos seu dia-a-dia, resultado relacionado a questão 8 do formulário eletrônico.

Figura 25 – Rotina e atividades de trabalho



Fonte: Próprio autor (2018).

Podemos observar que as participantes da pesquisa, lidam no seu dia-a-dia de trabalho com diversas situações que lhes fazem cogerir e liderar pessoas, mostrando mais uma vez suas competências comportamentais para função secretarial.

Apresentei nas Figuras 24 e 25 os pontos positivos em relação às tarefas e performance dos participantes, no entanto, a seção 2 identificou também as dificuldades e disparidades de performance desses profissionais (*gaps* de performance), os *gaps* são fundamentais poder alinhar corretamente a solução de aprendizagem resultado deste trabalho.

Para definir os *gaps* a análise dos quadros **Performance esperada** e **Tarefas a serem realizadas/comportamentos esperados**, levaram em consideração os indicadores do formulário eletrônico **nunca** ou **raramente**, quanto à frequência com a qual, no seu dia-a-dia de trabalho, estes profissionais desenvolvem as ações listadas nas questões 7 e 8 do formulário eletrônico, a imagem a seguir ilustra os *gaps* encontrados durante a análise do canvas.

Figura 26 – Gaps de performance dos participantes da pesquisa



Fonte: Próprio autor (2018).

Como podemos identificar, os *gaps* mostram que os profissionais não conseguem atuar de forma cogestora, apesar de suas habilidades e atitudes, estes profissionais, ainda passam por situações que não lhes permite desenvolver na sua totalidade suas competências técnicas e comportamentais, e dessa forma serem capazes de alcançar a sua melhor performance.

A identificação das dificuldades enfrentadas (*gaps*) é primordial para a construção da proposta de capacitação, uma vez que a solução de aprendizagem é fruto da análise do canvas Di-Empatia e entre outros objetivos deve suprir a necessidades e/ou oferecer novos meios para que estes problemas sejam superados ou resolvidos e o mais importante à solução de aprendizagem deve ser totalmente adequada à realidade que os profissionais vivenciam no dia-a-dia de suas rotinas de trabalho.

A análise geral da seção tarefas e performance, mostrou profissionais com habilidades e atitudes bastante relevante, mostrou ainda o potencial para liderança e a atuação cogestora destes profissionais. Ainda assim apesar do tempo na instituição e nível de escolaridade, mostrados anteriormente, na Seção **participantes**, estes profissionais ainda enfrentam dificuldades em relação a fatores como: capacidade de identificar oportunidades de negócios, elaborar estratégias e desenvolver projetos, mostrando com isso que a instituição não lhes proporciona uma visão mais empreendedora da sua profissão.

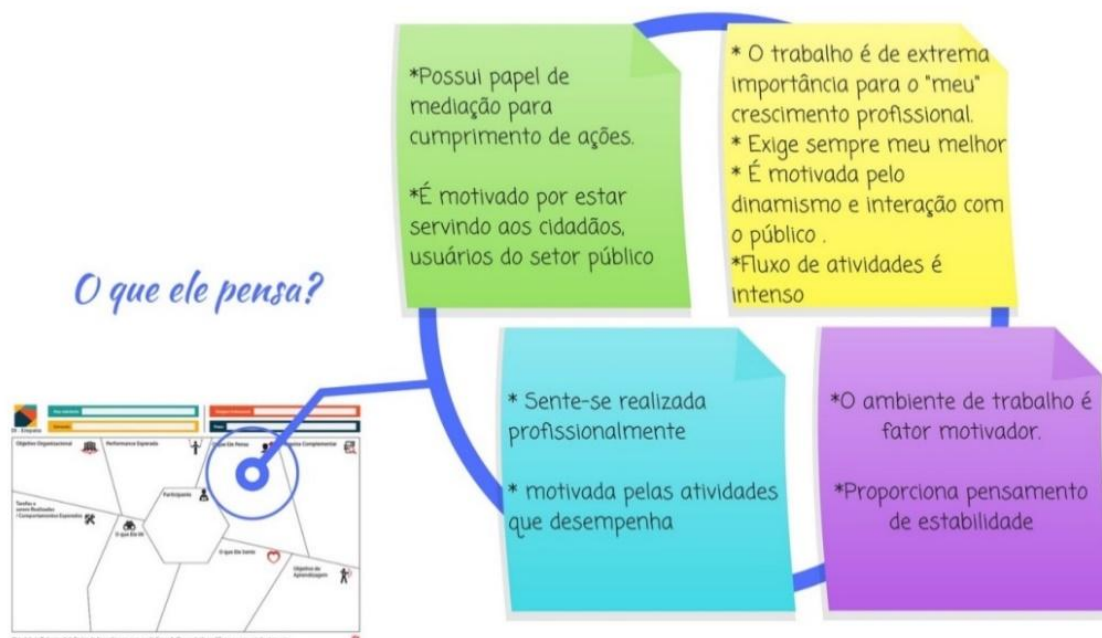
Outros fatores como influenciar ou tomar decisão, capacidade de dirigir, controlar, organizar e administrar o fluxo informacional, também demonstraram que os participantes, apesar de exercerem cargo estratégico na instituição, ainda existem barreiras no setor público que lhes impossibilita o melhor desempenho no exercício da profissão.

Dessa forma, buscando entender um pouco mais as percepções dos participantes da pesquisa, quanto a instituição, clima organizacional, suas condições trabalho e ainda os fatores motivacionais de sua atuação, o próximo capítulo irá apresentar a análise do levantamento feitos, direcionado mais diretamente as percepções dos ocupantes do cargo em relação a seu cargo, atribuições, clima organizacional e fatores motivacionais do seu ambiente de trabalho.

4.3 PERCEPÇÕES DOS OCUPANTES DO CARGO DE SECRETÁRIO EXECUTIVO DA UFS A PARTIR DO DI-EMPATIA

Neste capítulo apresento os resultados a cerca da **percepção dos profissionais**, a partir dos dados da terceira Seção do formulário eletrônico, que teve como objetivo, identificar as percepções dos Secretários Executivos em relação ao seu cargo, atribuições, clima organizacional e fatores motivacionais no ambiente de trabalho; para tanto levou-se em consideração um processo de empatia, para entender a realidade desses profissionais, seus pensamentos, sentimentos, visão do seu ambiente de trabalho e da instituição, tudo isso a partir dos quadros do *canvas* DI-Empatia: **O que ele pensa; O que ele sente e O que ele vê**. A partir desses aspectos os profissionais de Secretariado trouxeram à tona sua visão em relação ao seu ambiente de trabalho e da instituição.

Figura 27 – O que pensam os participantes?

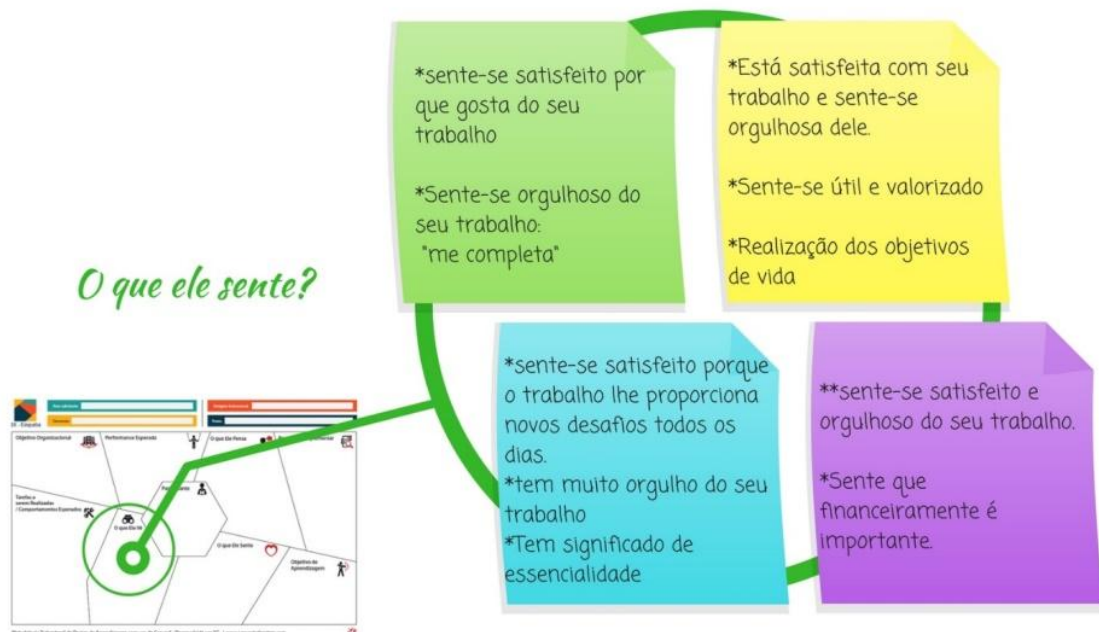


Fonte: Próprio autor (2018).

A Figura 27 mostra que as profissionais consideram que servir aos cidadãos através do serviço público é um fator motivador do seu trabalho, assim como, o dinamismo e interação com as pessoas, o fluxo de atividades do dia-a-dia, e o próprio ambiente de trabalho, também lhes proporcionam um sentimento de satisfação em relação ao seu trabalho, uma vez que acreditam que ele lhes traz progresso, estabilidade e consequentemente realização profissional, pois exige sempre o melhor desempenho e o coloca com papel de mediador nas ações do seu setor.

O próximo quadro expõe de forma interligada, como a forma de pensar apresentada na figura anterior contribui também para que os profissionais demonstrem sentimentos como orgulho do seu trabalho, essencialidade e completude, o que lhes ocasiona ainda a sensação positiva de realização profissional.

Figura 28 – O que sentem os participantes?

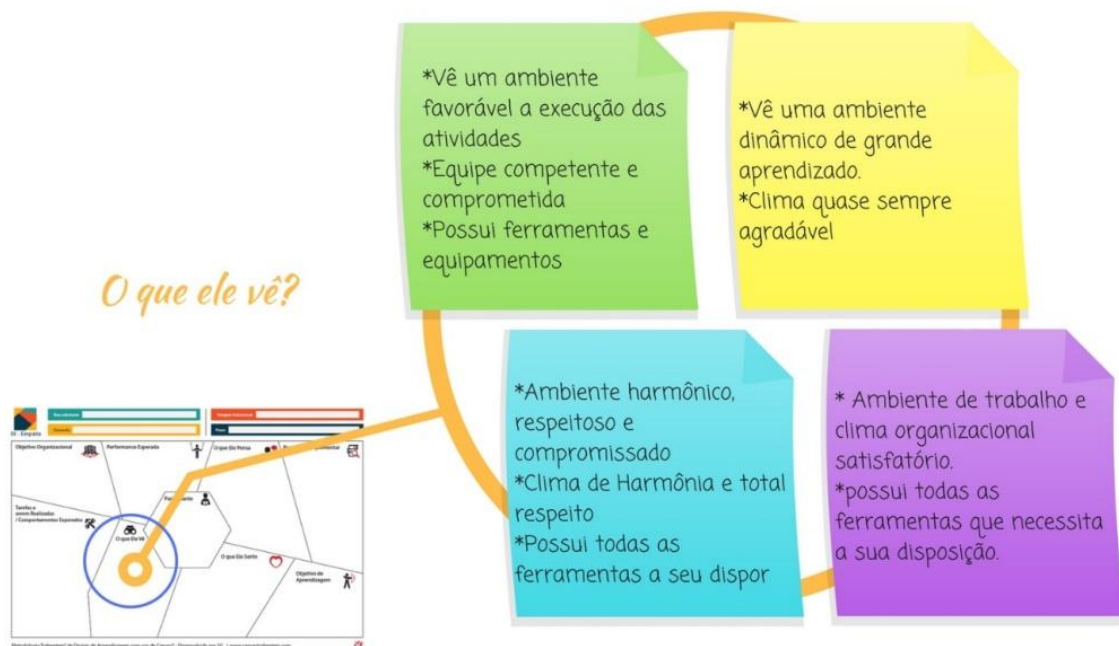


Fonte: Próprio autor (2018).

Como mostra a Figura 28, os respondentes sentem-se satisfeitos com seu trabalho, pois sua atuação profissional lhe traz sentimento de completude, utilidade e principalmente orgulho, uma vez que lhes proporcionam a realização de seus objetivos profissionais e pessoais, além de desafia-los continuamente a melhoria, mostrando dessa forma a que estas profissionais gostam da função que atuam e consideram fazer o sempre o seu melhor.

A Figura 30 mostra os resultados quanto a visão do ambiente de trabalho destes profissionais. Os participantes avaliam de forma positiva, pois consideram, o ambiente de trabalho harmonioso e compromissado, além de dinâmico e de intenso aprendizado com a equipe comprometida com os objetivos, consideram ainda o clima organizacional agradável e favorável à execução das atividades, pois possuem, “na medida do possível” todas as ferramentas necessárias para execução de suas atividades, mesmo com algumas excepcionalidades no atendimento ao público, que pode exigir maior autocontrole, ainda existe harmonia e respeito entre todos.

Figura 29 – O que os participantes veem?



Fonte: Próprio autor (2018).

Os participantes ainda contribuem para o seu ambiente de trabalho, oferecendo as sugestões de melhoria de fluxo e funcionamento das atividades, dialogando junto com o gestor, organizando e padronizando os procedimentos para facilitar as tarefas de suas rotinas de trabalho, através de *benchmarking*¹³ interno e externo, ou seja, fazendo análise das informações estes profissionais podem tomar as decisões mais assertivas, contribuindo de forma mais significativa para o desenvolvimento do seu ambiente de trabalho.

Com isso conclui-se o preenchimento e análise das três seções do formulário eletrônico de pesquisa. Após o preenchimento dos principais blocos do *canvas*, foi então possível preencher os blocos **Objetivo de aprendizagem** e **Pesquisa complementar**, definidos apenas após a análise dos dados para que a partir do perfil e características profissionais encontradas durante a montagem e análise do DI-Empatia, fosse possível alinhar o objetivo organizacional com a redução significativa dos gaps de performance.

¹³ É uma das mais relevantes estratégias para aumentar sua eficiência. Em tradução livre, pode ser traduzido como “ponto de referência”. Trata-se um minucioso processo de pesquisa que permite aos gestores compararem produtos, práticas empresariais, serviços ou metodologias usadas pelos rivais, absorvendo algumas características para alçarem um nível de superioridade gerencial ou operacional.

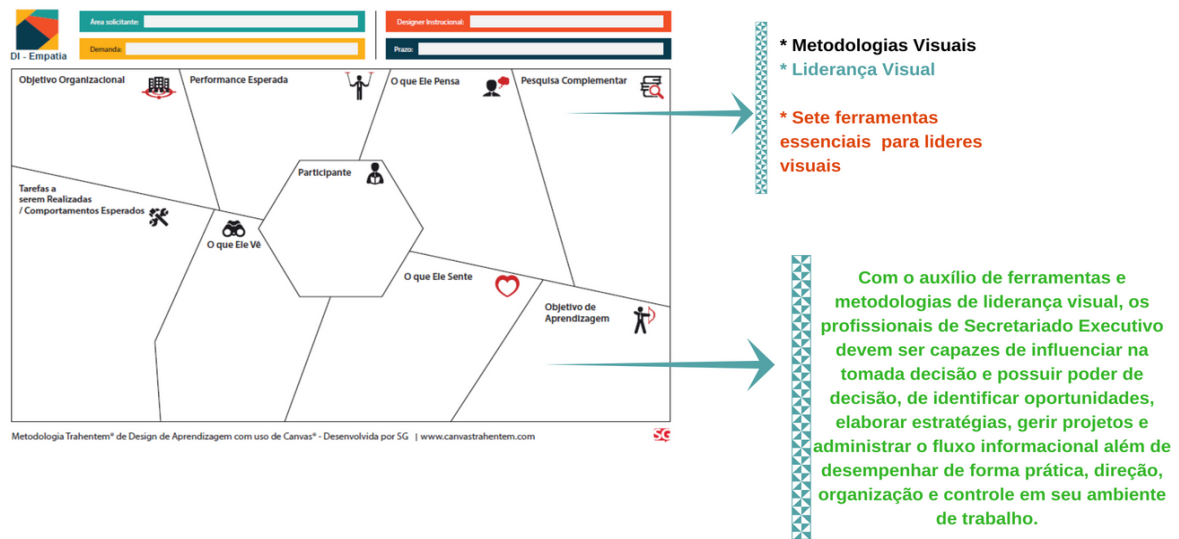
A partir dessa análise completa do DI-Empatia, foi possível identificar as necessidades e o real **objetivo de aprendizagem** dos profissionais de Secretariado Executivo participantes desta pesquisa, levando em consideração principalmente a suas percepções a cerca das dificuldades e disparidade de desempenho encontrado.

A solução de aprendizagem a ser proposta visa contribuir para a capacitação dos profissionais de Secretariado Executivo com uma forma de potencializar sua capacidade de influenciar na tomada e tomar decisão, identificar oportunidades, elaborar estratégias, gerir projetos e administrar o fluxo informacional e sem deixar de lado as funções clássicas de direção, organização e controle em seu ambiente de trabalho, ou seja, reduzir os *gaps*.

Para tanto, foram então feitas pesquisas complementares afim de alinhar a proposta de capacitação ao objetivo geral deste trabalho, que é propor uma capacitação a partir de metodologias visuais para o publico estudado. Assim sendo as pesquisas completares buscaram então identificar quais metodologias e ferramentas visuais podem contribuir, para a redução das dificuldades que os profissionais de Secretariado enfrentam no seu dia-a-dia de trabalho.

Através das pesquisas complementares, que abordou **reuniões visuais, equipes visuais e líderes visuais**. Contatou-se então que a liderança visual e as suas sete ferramentas essenciais podem contribuir de forma mais significativa, para atuação das Secretárias Executivas estudadas neste trabalho. A combinação das sete ferramentas essenciais e da liderança visual com os comportamentos, habilidades e atitudes das Secretarias Executivas, podem se tornar um potencial para a uma atuação cogestora dentro da instituição. A Figura 30 mostra o resultado das pesquisas complementares e também o objetivo de aprendizagem, definido ao final da análise e preenchimento do *canvas* DI-Empatia.

Figura 30 – Objetivo de aprendizagem e Pesquisa complementar



Fonte: Próprio autor (2018).

A partir do objetivo de aprendizagem traçado ao final da análise, percebeu-se também que a capacitação deve-se seguir o formato da oficina, por ter um caráter mais prático e rápido de implementação. Assim sendo no próximo capítulo apresento a proposta de oficina criada a partir do objetivo de aprendizagem e estruturada nos dois *canvas* seguintes da metodologia *trahente*, os DI-Tarefas e DI-ROPES.

5 PROPOSTA DE OFICINA: UMA SOLUÇÃO DE APRENDIZAGEM A PARTIR DE METODOLOGIAS VISUAIS

Ao definir o objetivo de aprendizagem, a partir da análise dos dados com o DI-Empatia, conclui-se a primeira fase do **Ciclo de Solução de Aprendizagem**, apresentado na Figura 09, e inicia-se então à fase de *Design* da solução de aprendizagem. Nesta fase foram montados os dois canvas seguintes, DI-Tarefas e DI-ROPES, através dos quais apresentarei a partir de agora o a proposta de oficina, resultado deste trabalho.

A proposta de capacitação para os ocupantes do cargo de Secretário Executivo da UFS é: Uma oficina para os Secretariado Executivo a partir da metodologia e ferramentas de liderança visual como forma de potencializar sua capacidade de influenciar na tomada e tomar decisão, identificar oportunidades, elaborar estratégias, gerir projetos e administrar o fluxo informacional e sem deixar de lado as funções clássicas de direção, organização e controle em seu ambiente de trabalho.

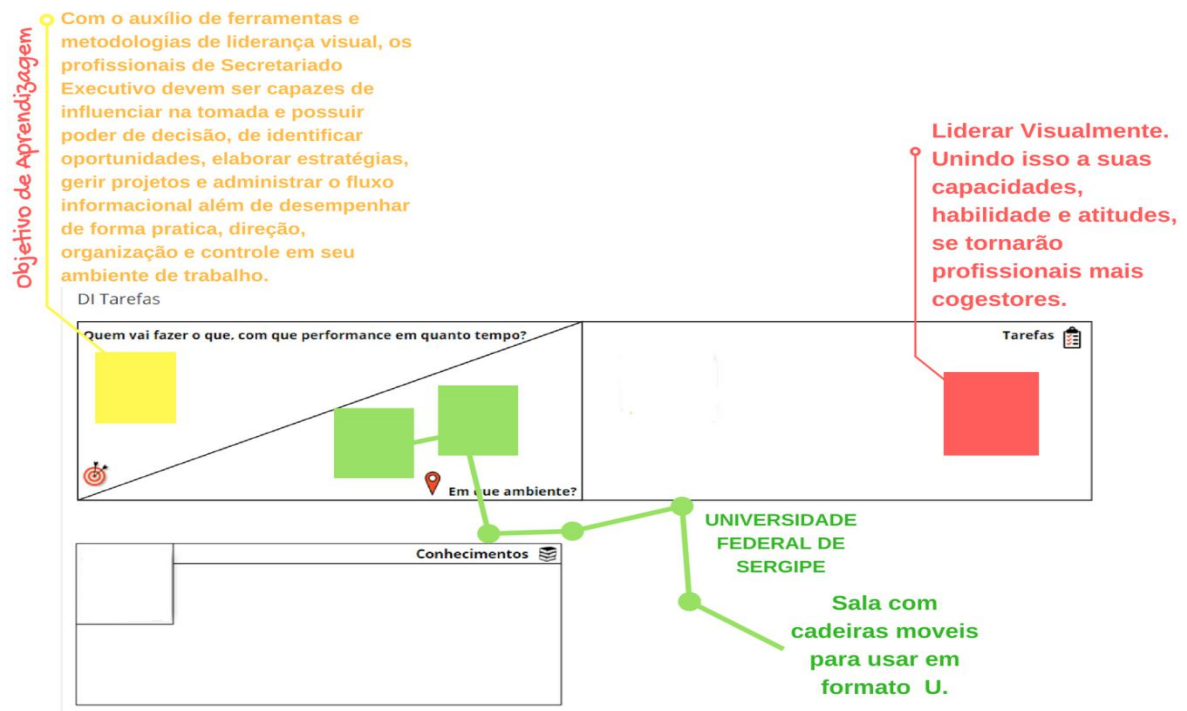
Dessa forma, unindo a Liderança Visual e suas ferramentas essenciais, às capacidades, habilidades e atitudes das profissionais de Secretariado Executivo respondentes da pesquisa, elas poderão então, potencializar sua atuação cogeradora dentro da instituição, proporcionando desenvolvimento tanto para si própria como para o seu ambiente de trabalho.

Apresentarei a solução de aprendizagem dividida nos dois *canvas*, DI-Tarefas e DI-ROPES.

➤ **DI-Tarefas**

Partindo do objetivo de aprendizagem iniciou-se o preenchimento do DI-Tarefas, para tanto, foi necessário traçar quais as **tarefas** e conhecimentos serão necessários para que os profissionais de Secretariado Executivo consigam alcançar o objetivo de aprendizagem. Para fins de preenchimento do canvas DI-Tarefas, o objetivo de aprendizagem deve ser transformado em uma tarefa, à qual os participantes devem ser capazes de executar ao final da oficina. Dessa forma a tarefa a ser cumprida é: **Liderar Visualmente**, unindo isso a suas capacidades, competência, habilidade e atitudes, para se tornarem profissionais mais cogeradores. A figura 31 mostra a parte superior do canvas preenchida.

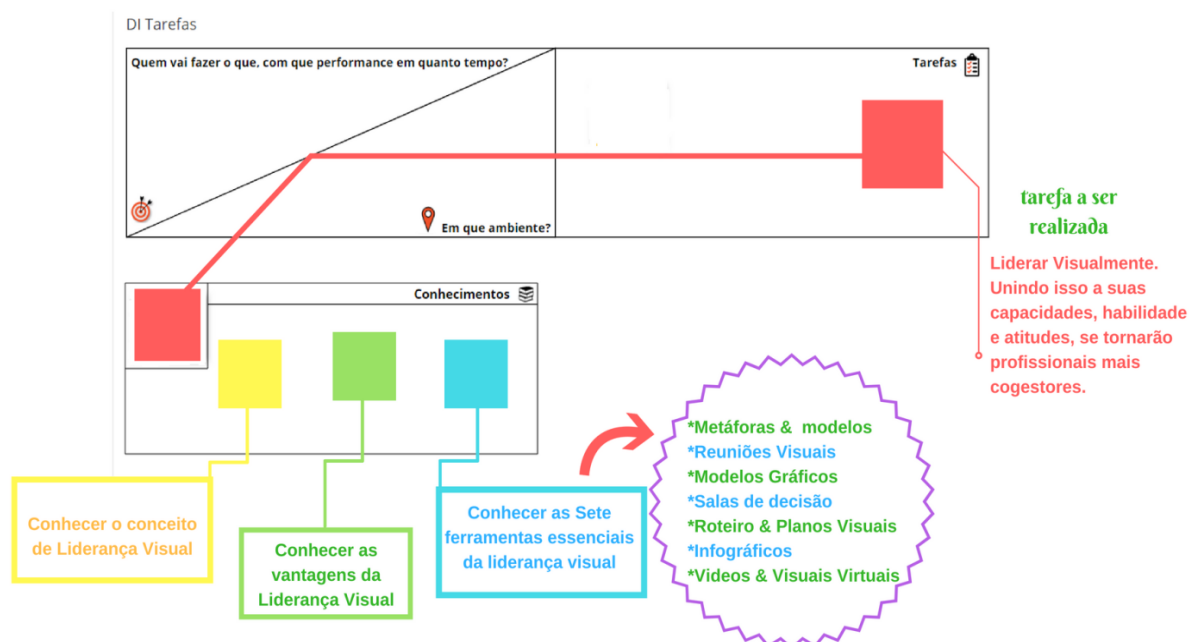
Figura 31 – Tarefa a ser cumprida



Fonte: Próprio autor (2018).

Uma vez definida a tarefa de **Liderar visualmente**, ou seja, o objetivo da oficina. É necessário então elencar os conhecimentos necessários para que os participantes da oficina sejam capazes de realizar a tarefa com facilidade. A figura 32 mostra a base dos conhecimentos necessários para que eles consigam liderar visualmente. Este conhecimentos devem auxiliar para suprir as dificuldades enfrentadas no seu dia-a-dia de trabalho e assim reduzir os gaps de performance elencados no capítulo anterior. Os conhecimentos para liderar visualmente são:

Figura 32 – Conhecimento para realizar a tarefa



Fonte: Próprio autor (2018).

Como mostra a Figura 32 os conhecimentos São: conceitos de Liderança Visual; As sete ferramentas essenciais da liderança visual; e as principais vantagens da liderança visual. Ambos apresentados no subcapítulo 3.2.1 da fundamentação teórica deste trabalho. Eles devem contribuir para que os profissionais de Secretariado participantes da oficina sejam capazes de liderar visualmente, passando assim a atuarem de forma mais cogenstora.

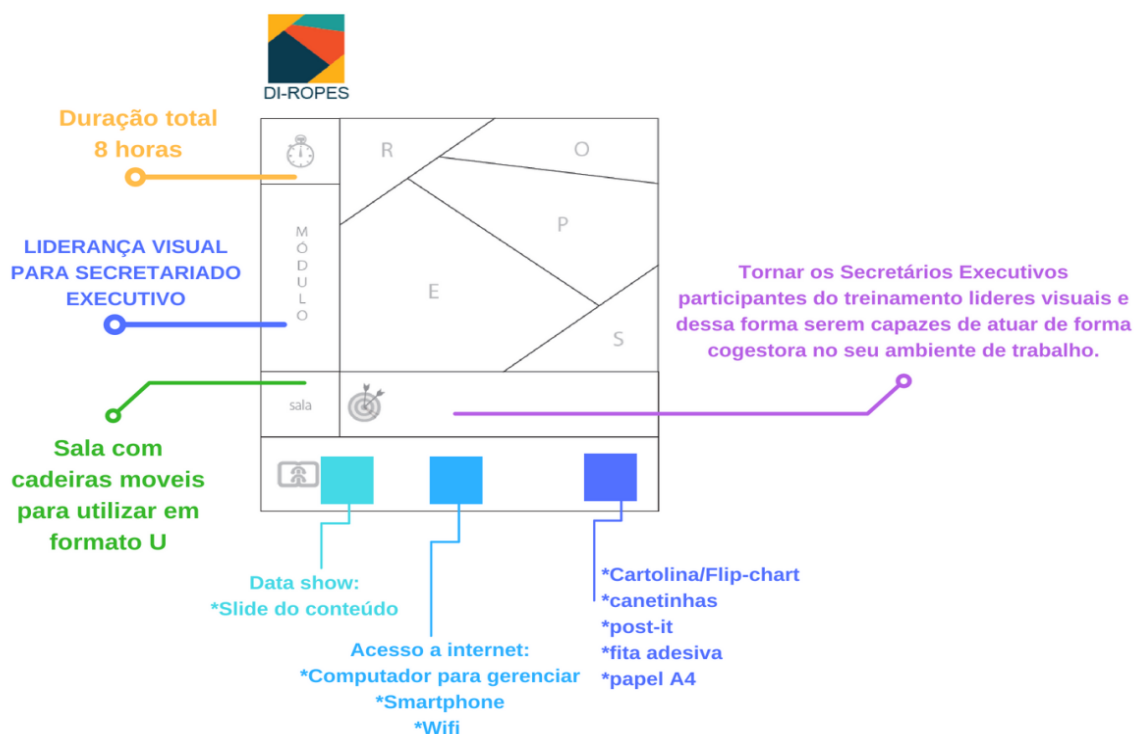
Porém, como apresentar estes conhecimentos e garantir a fixação do aprendizado e capacidade dos participantes de utiliza-los para realizar as tarefas do seu dia-a-dia no trabalho secretarial? Isso somente será possível se durante o treinamento estes profissionais utilizarem de forma prática o mínimo possível às ferramentas e conteúdos elencados nos conhecimentos necessários para realizar a tarefa de liderar visualmente. Partindo disso, inicia-se a segunda etapa do *Design* da solução, o DI-ROPES.

➤ **DI-ROPES**

Uma vez traçadas as tarefas e conhecimentos necessários para o alcance do objetivo de aprendizagem. Inicia-se a estruturação do conteúdo na capacitação, ou seja, como deverá ser realizado a oficina na prática, para que os profissionais participantes possam realmente, aprender os conhecimentos para liderar visualmente, possibilitando com isso a redução da disparidade de desempenho encontrado na fase de análise.

Primeiramente é preciso definir os seguintes fatores: **Nome do módulo** (Oficina); **Objetivo do módulo**; **Tempo de duração**; e **tipo de Sala**, pois eles influenciam diretamente na forma como deverá ocorrer a oficina. A figura 33 mostra o resultado dos fatores citados:

Figura 33 – ROPES, estrutura inicial



Fonte: Próprio autor (2018).

Uma vez definido os fatores iniciais, apresentam-se os principais pontos do DI-ROPES, que por sua vez é uma combinação de quadros correspondentes as letra da sigla **ROPES** que representam o percurso a ser seguido durante o andamento da capacitação predefinindo tempo, ações e técnicas para cada fase do percurso, sendo assim o treinamento deve percorrer cinco passos, são eles: **Passo 1: Review** (Revisão); **Passo 2: Overview** (visão Geral); **Passo 3: Presentation** (Apresentação); **Passo 4: Exercise** (Exercícios); e **Passo 5: Summary** (Resumo), a partir de agora apresentarei a seguir cada fase separadamente.

✓ **Passo 1: Review**

Este passo é utilizado para uma breve introdução aos participantes, de como irá ocorrer o treinamento deve durar de 5% a 10% do tempo total do treinamento. No nosso caso, o tempo previsto é de 30 min de duração, utilizando a técnica de **Starter para conversação** “jogos ou cartas com perguntas específicas que ajudam o facilitador a iniciar a discussão

sobre um determinado assunto”. (canvastrahentem.com) o facilitador irá utilizar o Review para investigar o que grupo já sabe e o que quer aprender, ou ainda, o que eles já vivenciaram acerca da liderança visual, a Figura 34 mostra o que deve acontecer na prática.

Figura 34 – Revisão



Fonte: Próprio autor (2018).

O facilitador deve utilizar perguntas chaves relacionadas aos conceitos básicos e as ferramentas de liderança visual apresentadas no subcapítulo 3.2.1 deste trabalho, com o intuito de alinhar os conhecimentos iniciais da turma, e situar aqueles que ainda não conhecem o assunto. Para complementar e ajudar a absorção do conteúdo do treinamento o facilitador deve utilizar a metodologia ativa do Ciclo de Aprendizagem Vivencial (CAV)¹⁴ além de poder utilizar dinâmica de grupo para o alinhamento das expectativas do participantes. Feito isso dentro do tempo estimado segue-se para a passo 2.

✓ **Passo 2: Overview**

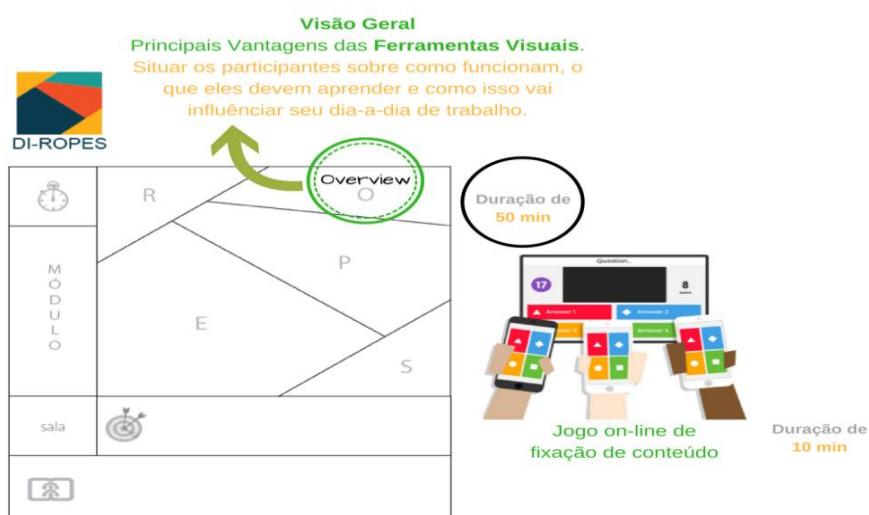
Após alinhar as expectativas com os participantes, deve-se apresentar a visão geral do curso, esta fase deve durar de 10% a 15% do tempo total estimado, a partir desse ponto o facilitador deve situar os participantes da oficina, a cerca do conteúdo programático e de como irá ocorrer o treinamento.

¹⁴ Segundo o SEBRAE CAV é: Participarmos de uma atividade planejada por um especialista, podemos lançar sobre ela um olhar crítico, ter insights e aplicá-los ao nosso dia a dia.

Utilizando a técnica de **Explicação dialogada** “Exposição de conteúdo com uso de perguntas planejadas para encorajar a descoberta de aprendizagem e interação.” (canvastrahentem.com) O facilitador deve introduzir o tema Liderança Visual, e suas principais vantagens, como apresentados no subcapítulo 3.2.1, mas ainda superficialmente, ao final da explicação, eles deverão aprender, as principais vantagens das ferramentas visuais além de correlacionar, como as ferramentas irão influenciar no seu dia-a-dia de trabalho.

Para finalizar esse passo o facilitador deve, utilizando a ferramenta *kahoot*¹⁵, realizar um jogo rápido de perguntas e repostas para fixação do conteúdo apresentado, o tempo estimado para duração desta fase é de 60 min, sendo destes, 50 min de explicação e 10 min para o jogo de fixação de conteúdo, como mostra Figura 35.

Figura 35 – Visão Geral



Fonte: Próprio autor (2018).

✓ **Passo 3: *Presentation***

Agora iniciará o passo de apresentação teórica mais aprofundada do conteúdo da oficina, esta fase deve durar entre 25% e 35% do tempo total do treinamento, neste caso o tempo estimado é de 2 horas e 30 minutos de duração, sendo destes 2h e 20 min para explicação do conteúdo e 10 min para jogo de fixação, como mostra a Figura 36.

¹⁵ Jogo on-line utilizado para fixar conteúdo, disponível em kahoot.it

Figura 36 – Apresentação



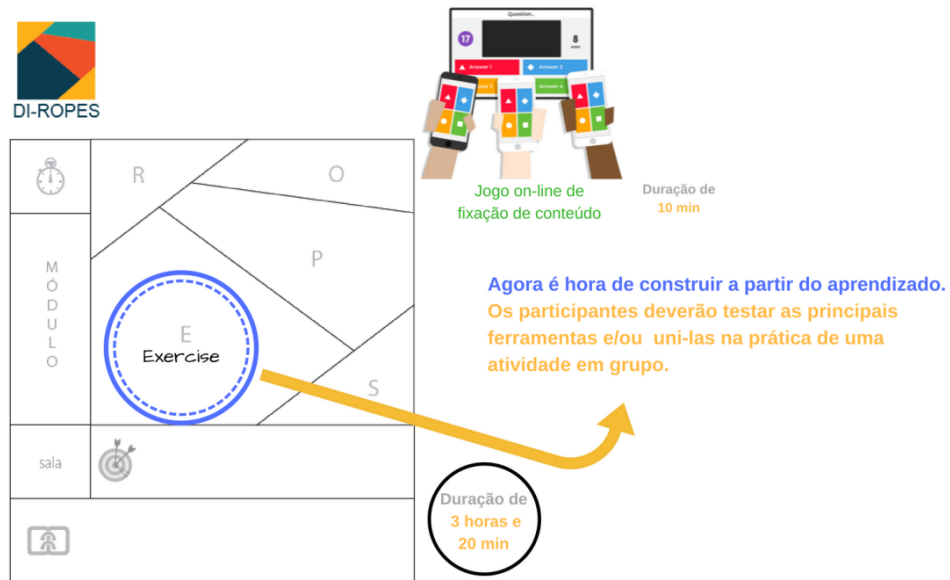
Fonte: Próprio autor (2018).

Utilizando a técnica de **Explicação dialogada** o facilitador deve apresentar de forma mais completa o que é Liderança Visual, sempre o associando a prática profissional e aos gaps encontrados durante a análise, além de utilizar exemplos práticos. O facilitador deve também apresentar aos participantes da oficina as **sete ferramentas da liderança visual**, apresentadas no subcapítulo 3.2.1 deste trabalho. Ao final da fase deve ser realizado um novo *kahoot* para fixar o conteúdo.

✓ **Passo 4: Exercise**

Após apresentar a parte teórica do conteúdo da oficina, é hora de praticar o que foi aprendido até então. Este passo deve durar entre 35% e 50% do tempo total da capacitação. O tempo estimado de duração será de 3 horas e 20 minutos para praticar as ferramentas e 10 min para fixação de conteúdo ao final da fase. A figura 37 mostra a estruturação no canvas.

Figura 37 – Exercício



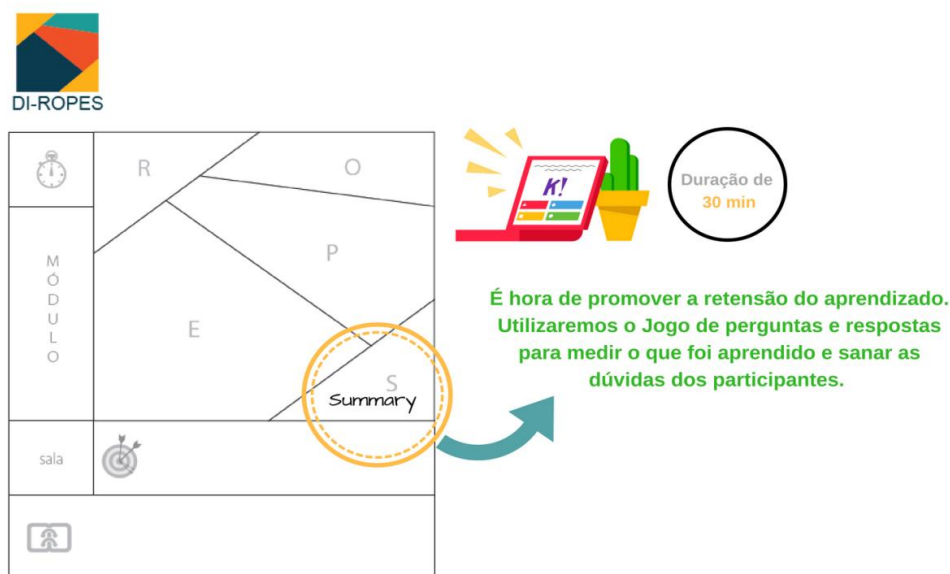
Fonte: Próprio autor (2018).

O facilitador deve utilizar neste passo a técnica de **construção compartilhada**, em grupos, os participantes devem utilizar as ferramentas essenciais da liderança visual, apresentadas anteriormente, a partir de exemplos ou casos reais propostos pelo facilitador. É o momento de praticar os conceitos estudados até então, dessa forma, utilizando o CAV e assim é possível garantir que os participantes, sejam capazes de executar as ferramentas e conceitos que aprenderam no decorrer da oficina. Ao final da prática os grupos devem compartilhar seus aprendizados cabendo ao facilitador fazer as correções quando acreditar ser necessário.

✓ **Passo 5: Summary**

Chegamos ao último passo da capacitação, e agora é hora de revisar de modo geral tudo o que foi aprendido durante a oficina, em busca de garantir a retenção do conteúdo e o alcance do **objetivo de aprendizagem**. Este passo deve durar entre 5% e 10% do tempo total da oficina, a figura 38 mostra a estruturação do passo no canvas.

Figura 38 – Resumo



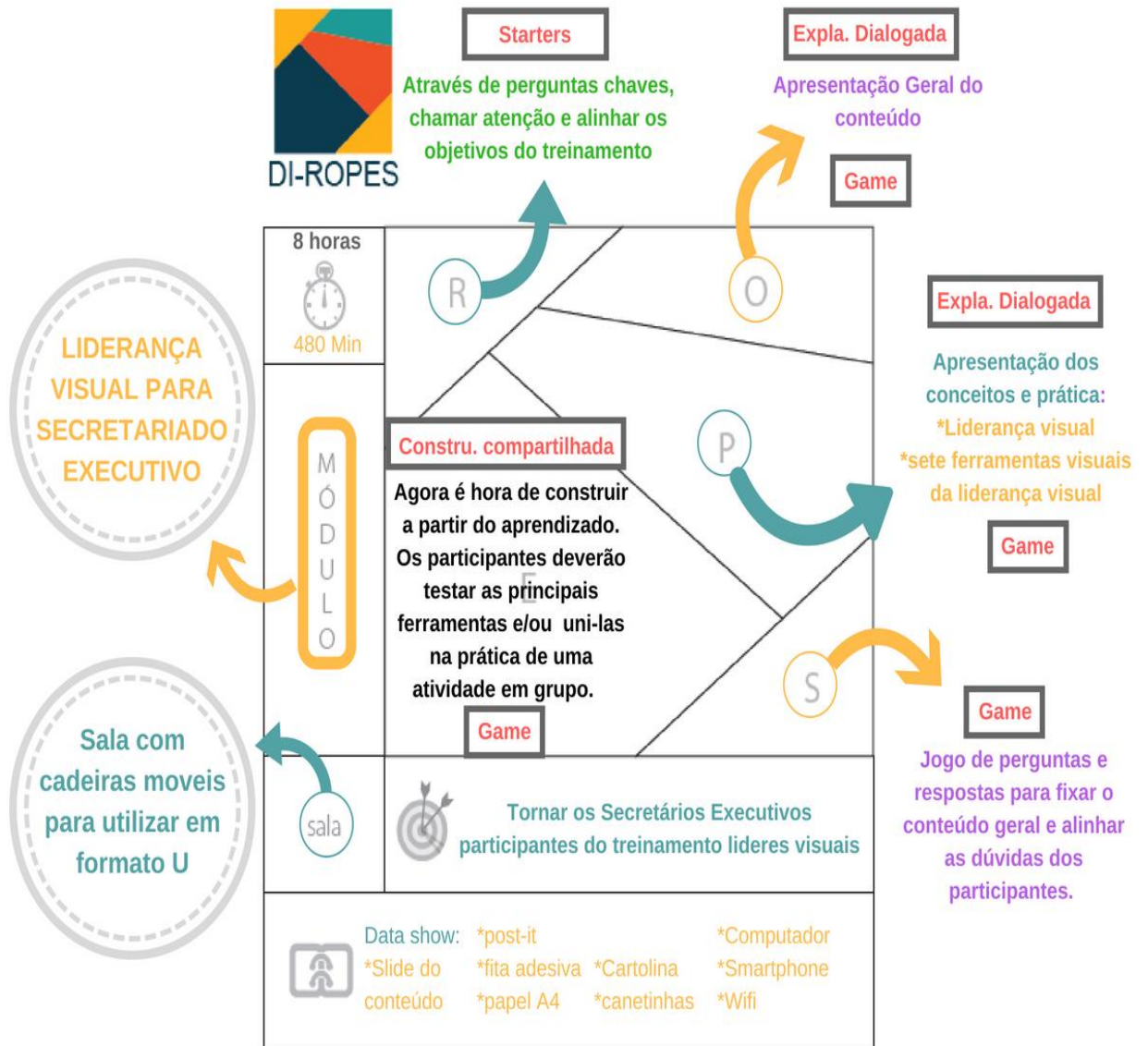
Fonte: Próprio autor (2018).

Após um longo dia de aprendizagem e construção conjunta de conhecimento o facilitador deverá utilizar a técnica do **game** criação de jogos para fixação do aprendizado, os jogos podem ser analógicos ou eletrônicos. Neste caso ele deve mais uma vez utilizar o *kahoot*, dessa vez o jogo deve ser mais completo, pois ele deverá fazer a retenção de forma resumida de todo conteúdo da capacitação, por esse motivo essa fase deve durar em torno de 30 minutos, isso deve fazer com que os participantes lembrem-se da maior parte do que foi apresentado e aprendido durante a oficina.

Com isso, concluiu-se o preenchimento do canvas DI-ROPES, finalizando assim o *Design* da Solução de Aprendizagem. Dessa forma, concluiu também a criação da proposta de capacitação em metodologias e ferramentas de Liderança Visual, que deve contribuir como forma de potencializar a capacidade dos Secretários Executivos de influenciar na tomada e tomar decisão, identificar oportunidades, elaborar estratégias, gerir projetos e administrar o fluxo informacional e sem deixar de lado as funções clássicas de direção, organização e controle em seu ambiente de trabalho.

Assim sendo, apresento na Figura 39 a finalização de toda estruturação visual da proposta de capacitação fruto deste trabalho de conclusão de curso.

Figura 39 – Estrutura completa da capacitação (DI-ROPES)



Fonte: Próprio autor (2018).

6. CONCLUSÃO

O presente trabalho foi pensado inicialmente, como forma de criar e aplicar uma capacitação para os Secretários Executivos da Universidade Federal de Sergipe. Partindo do pré-suposto que estes profissionais são essencialmente cogestores, como apresentou Santana (2015), em seu trabalho em empresas do mercado Sergipano. O intuito inicial foi ter um alcance em todos os campi da UFS, no entanto durante a operacionalização da pesquisa, tornou-se inviável as viagens a todos os campi da universidade devido a problemas financeiros.

Diante desse empecilho, direcionou-se então o foco de trabalho para o campus de São Cristóvão e foi pensado então, em uma forma de realizar a pesquisa com uma abrangência menor, sem perder a qualidade na aplicação do curso.

Ainda durante esse processo de operacionalização do trabalho, ficou evidente a necessidade de se reduzir o tamanho da capacitação, tornando-a, ao invés de um curso (algo mais duradouro) uma oficina de caráter mais prático e rápido, tendo em vista que os participantes da pesquisa realmente pudessem participar da oficina. E com isso seria possível ainda, aplicar a oficina e analisar sua efetividade como resultado deste trabalho.

Entretanto, no desenvolvimento da proposta de oficina, constatamos então a impossibilidade de aplicação da oficina, por questões como: tempo hábil para analisar o público alvo, e os custos para estruturar e aplicar a oficina. Com isso, mudamos mais uma vez o foco do trabalho, buscando entregar algo com qualidade para o público alvo, as Secretárias Executivas da UFS campus de São Cristóvão.

Assim sendo, o presente trabalho, definiu como seu objetivo geral, elaborar uma proposta de capacitação, a partir de metodologias visuais para profissionais de Secretariado Executivo. As metodologias visuais surgiram a partir das pesquisas completares, pois como apresenta o autor David Sibbet, elas são forma inovadoras de gestão que podem potencializar o trabalho destes profissionais.

Com isso, tendo os ocupantes do cargo de Secretário Executivo da UFS como sujeito de pesquisa, utilizou-se a metodologia visual, ***Design de Aprendizagem com Uso de Canvas*** para analisá-los e assim propor a oficina apresentada no capítulo, **Proposta de oficina: uma solução de aprendizagem a partir de metodologias visuais.**

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados três objetivos específicos, através dos quais foi possível entender os Secretários Executivos e propor uma oficina alinhada às suas reais necessidades. A oficina traz uma proposta de ferramentas em liderança visual, como

forma de diminuir os gaps encontrados durante a análise e ainda potencializar as características cogestoras das Secretárias da UFS. Contribuindo dessa forma, para o desenvolvimento destes profissionais e também da instituição que eles fazem parte.

Para chegar a uma proposta alinhada ao alcance do objetivo geral e com isso a diminuição dos gaps de performance dos profissionais estudados, o primeiro objetivo específico deste trabalho buscou: descrever o perfil dos ocupantes dos cargos de Secretário Executivo da Universidade Federal de Sergipe. Para tanto, utilizou-se o quadro central do *canvas* DI-Empatia, (Participantes), e obteve-se como resultado o perfil apresentado no capítulo: **Perfil dos ocupantes do cargo de secretário executivo da UFS a partir do canvas DI-Empatia**, como sendo: profissionais do sexo feminino, com idade entre 30 e 50 anos, que possuem formação acadêmica de nível superior, com mestrado e/ou especialização, atuantes na instituição de ensino entre 1 e 10 anos, e por este mesmo período ocupando o cargo de Secretária Executiva, onde ganham um faixa salarial entre 5 e 7 mil Reais.

O segundo objetivo específico desta pesquisa foi, descrever as tarefas e performance desses profissionais, a partir de suas competências, habilidades, atitudes e atribuições, assim como das suas rotinas de trabalho. Obtendo-se como resultado o apresentado no capítulo: **Tarefas e performance dos ocupantes do cargo de secretário executivo da ufs a partir do canvas DI-Empatia**, onde encontrou-se profissionais com habilidades e atitudes bastante relevante, bem como potencial para liderança e a atuação de forma cogestora, estes profissionais entre outras ações, lideram equipes, coordenam atividades, delegam tarefas, são comprometidos com a instituição e com seu trabalho e ainda buscam novas formas de o fazê-lo.

Constatou-se também as dificuldades encontrada pelos participantes da pesquisa em seu dia-a-dia de trabalho, através dos gaps de performance elencados. Como sendo suas principais dificuldades: capacidade de identificar oportunidades de negócios, elaborar estratégias e desenvolver projetos, gaps que não lhes proporcionam uma visão mais empreendedora da sua profissão. Além da dificuldade de influenciar ou tomar decisão, capacidade de dirigir, controlar, organizar e administrar o fluxo informacional, mostrando mais uma barreira encontrada pelas Secretárias Executivas dentro da instituição.

O terceiro objetivo específico, buscou identificar as percepções dos Secretários Executivos em relação ao seu cargo, atribuições, clima organizacional e fatores motivacionais no ambiente de trabalho, e obteve o resultado apresentado no capítulo: **Percepções dos ocupantes do cargo de secretário executivo da ufs a partir do DI-Empatia**, como sendo profissionais que consideram possuir papel de extrema importância dentro de seus setores e da

instituição e dessa forma, sentem-se motivados a exercer sua função e servir as pessoas através do seu trabalho todos os dias, motivos estes de orgulho para os entrevistados.

Quanto a seu ambiente de trabalho, eles o veem como sendo ao mesmo tempo, harmônico, dinâmico e de grande aprendizado, contendo as ferramentas necessárias para desempenho de suas atividades, contando com o apoio de equipes engajadas e comprometidas com as metas organizacionais.

A partir das constatações dos três objetivos específicos, foi possível então definir como foco da oficina, como sendo a **Liderança Visual** e suas ferramentas essenciais, apresentadas no capítulo: **Líderes Visuais**. A escolha dessa metodologia visual se deu em virtude, do resultado apresentado anteriormente, em que aponto os gaps de performance das profissionais da UFS. A liderança visual e suas ferramentas essenciais, se utilizadas pelas profissionais de Secretariado Executivo estudadas, unindo-as às suas características, habilidades e atitudes, poderão com isso, potencializar o desenvolvimento do seu trabalho tornando-se assim, líderes visuais e potenciais profissionais cogestores.

Quanto à proposta de oficina, objetivo geral deste trabalho, apresentada no capítulo: **Proposta de oficina: uma solução de aprendizagem a partir de metodologias visuais**, deixo claro que devido à facilidade de execução da metodologia, uma vez que, seguido o passo a passo descrito na última fase (DI-ROPES) qualquer profissional que tenha ou busque conhecimento em liderança visual e suas ferramentas poderá aplicar a solução de aprendizagem fruto deste trabalho, porém como a proposta de oficina apresentada é centrada nas necessidades dos ocupantes do cargo de Secretário Executivo da UFS, a capacitação não alcançará o mesmo objetivo se realizada com profissionais diferentes, com gaps, realidades e comportamentos diferentes.

Assim, conclui-se este trabalho deixando como sugestões para o futuro, primeiramente a aplicação na prática da oficina resultado deste trabalho para os Secretários (as) Executivos (as) do campus de São Cristóvão, pois isso contribuirá de forma significativa para o desenvolvimento profissional e para potencialização das características cogestoras destes profissionais, bem como para o desenvolvimento da própria universidade, por contar com profissionais mais completos.

Deste modo, a oficina pode ser viabilizada através do Núcleo de Empreendedorismo da UFS, no formato de extensão, ou ainda, pode ser realizada pela Divisão de Desenvolvimento Pessoal da UFS (DIDEP-UFS), através do seu programa próprio de desenvolvimento dos servidores da Universidade Federal de Sergipe.

Como segunda sugestão, proponho a DIDEP a utilização da metodologia *Trahentem* como forma de analisar os servidores da UFS e assim, propor para esses profissionais, um programa de desenvolvimento mais completo, que pode facilmente identificar os reais gaps de desempenho desses profissionais e propor assim soluções inovadoras dentro da instituição, dinamizando o trabalho e tornando a própria universidade mais inovadora em seus processos e rotinas de trabalho.

Por fim, proponho também a necessidade de pesquisas futuras, mais abrangente, levando em consideração todos os profissionais ocupantes do cargo em todos os campi da Universidade Federal de Sergipe, afim de identificar outras necessidades de capacitação para os Secretario Executivos e com isso promover o seu desenvolvimento profissional e desenvolvimento da instituição onde estes profissionais atuam.

REFERÊNCIAS

- ALBARELLO, Cristiane Bote zini. **O papel do administrador na gestão pública**. Revista de Administração, 2006. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/878/1353> Acesso em: 15 de fevereiro de 2016.
- ALMEIDA, Walkíria Aparecida Gomes de. BORINE, Felipe Mendes. SOUZA, Eduardo César Pereira. **Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa**. São Paulo: Revista de Gestão e Secretariado GESEC, 2018. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/632/pdf> . Acesso em: 03 de maio de 2018.
- ALVES, Flora. **Design de aprendizagem com uso de canvas**. São Paulo: DVS editora, 2016.
- BECKER, Graciele. COELIN, Jamara. **Gestão secretarial – Uma nova visão de assessoramento nas organizações**. Passo Fundo: Secretariado em Revista, 2010. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2100/1316>. Acesso em 01 de dezembro de 2015.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Liderança: a administração do sentido**. São Paulo: Revista de administração de empresas, 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v34n3/a09v34n3.pdf> Acesso em: 15 de fevereiro de 2016.
- FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2013.
- FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed editora S.A. 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=1OmZGR6Wz6sC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false> Acesso em: 14 de Março de 2016.
- GANGWER, Timothy. **Visual Impact, Visual Teaching: Using images to strengthen learning**. New York, Firt Skyhorse Publishing Edition, 2015. Disponível em: [encurtador.com.br/npxHY](http://www.encurtador.com.br/npxHY) . Acesso em: 14 de abril de 2018.
- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa: projetos e relatórios**. São Paulo: Edições Loyola, 2004. Disponível em: <https://goo.gl/GRmC8G>. Acesso em: 03 de dezembro de 2015.
- LASTA, Adriane. DURANTE, Daniela Giareta. **A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. Rio Grande do Sul: 2008. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>. Acesso em 24 de novembro de 2015.
- LEAL, Fernanda Geremias. FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. **Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores**. São Paulo: Revista de Gestão e Secretariado GESEC, 2013. Disponível em: http://www.revistagesec.org.br/ojs2.4.5/index.php/secretariado/article/view/216/pdf_44. Acesso em 20 de novembro de 2015.

PREDEBON, Eduardo Angonesi. SOUZA, Paulo Daniel Batista de. **As organizações, o indivíduo e a gestão participativa**. Paraná: UNIOEST, 2003. Disponível em: <http://goo.gl/zH4wsa> acesso em: 10 de Março de 2016.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da, ET al. **Dimensões Funcionais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV editora, 2007. Disponível em: <http://migre.me/sIYJS>. acesso em 27 de novembro de 2015.

SANTANA, Ialy Mirelly Silva. **Secretariado executivo como cogestor no processo gerencial**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Curso de Secretariado Executivo. Universidade Federal de Sergipe – UFS, São Cristóvão, 2015.

SIBETT, David. **Reuniões Visuais. Como Gráficos, Lembretes Autoadesivos e Mapeamento de Ideias Podem Transformar a Produtividade de Um Grupo**. Rio de Janeiro: Alta Books editora, 2013

SIBETT, David. **Líderes visuais: novas ferramentas para visualizar e gerir mudanças organizacionais**. Rio de Janeiro: Alta Books editora, 2014.

SIBETT, David. **Equipes Visuais: Ferramentas gráficas para comprometimento, inovação e alta performance**. Rio de Janeiro: Alta Books editora, 2015.

SILVA, Adival do Carmo. **Evolução da administração pública no Brasil e tendências de novos modelos organizacionais**. Cuiabá: Pós-graduando em Gestão Pública com ênfase em licitações e Contratos. 2013. Disponível em: <http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2013/12/13/outros/27b4d512efbac7d37520bc37aa78cac1.pdf> . Acesso em: 15/02/2016

SILVA, Ana Cristina Brandão Ribeiro. **Atuação e competências do secretário executivo: Assessor, Gestor, Consultor, Empreendedor**. [s.l.]: [s.n], 2007. Disponível em: <http://goo.gl/w0dFMK>. acesso em: 15 de dezembro de 2015.

SILVA, Joelma Soares Da. BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. BARBOSA, Maria Flaviana Silva. **Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico**. São Paulo: Revista de Gestão e Secretariado GESEC, 2012. Disponível em: http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/download/114/pdf_14. Acesso em 25 de novembro de 2015.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. São Paulo: Artmed Editora S.A. 2009. Disponível em: <https://goo.gl/BBxqVt>. Acesso em 03 de Dezembro de 2015.

VAZ , Caroline de Fátima Matiello. DURANTE, Daniela Giareta. **Gestão do conhecimento secretarial e suas implicações para a organização**. Passo Fundo: Revista do Secretariado Executivo. 2011. Disponível em: <http://www.upf.edu.br/seer/index.php/ser/article/view/2326/1480>. acesso em: 01 de dezembro de 2015.

APÊNDICE

APENDICE A – FORMULÁRIO ELETRÔNICO DA PESQUISA

APRESENTAÇÃO - DI-Empatia

Ola somos João Batista e Elizabeth Santos, alunos do curso de Secretariado Executivo da UFS, este levantamento faz parte dos nossos Trabalhos de Conclusão de Curso, ambos orientados pela Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da Silva, e coorientado pelo Prof. Me. Augusto Cesar Vieira do Santos.

Os trabalhos:

titulo: Ferramentas Visuais nos processos de cogestão dos profissionais de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe: Uma proposta de capacitação

Discente: João Batista de Jesus Santos

Titulo: As faces empreendedoras do profissional de Secretariado Executivo

Discente: Elizabeth Santos Batista

Este levantamento foi criado com base na metodologia de Design de Aprendizagem com o uso de Canvas, desenvolvida pela autora Flora Alves em 2016.

O Design de Aprendizagem é uma metodologia utilizada para criação de treinamentos, focado nas necessidades dos publico-alvo e para tanto faz-se necessário inicialmente analisar as suas necessidades através das suas percepções.

O questionário irá auxiliar no desenvolvimento dos nossos trabalhos de conclusão de curso, que tem como objetivo elaborar proposta de um treinamento/capacitação para processos de cogestão e empreendedorismo também baseados nas faces empreendedoras dos profissionais de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe, a partir de metodologias visuais.

O questionário está dividido em 3 seções que sintetizam a primeira fase da metodologia a "DI-Empatia".

Seções:

I -PARTICIPANTES

II- TAREFAS E PERFORMANCE

III- PERCEPÇÕES DO PROFISSIONAL

O curso poderá ser implementado posteriormente através do Núcleo de Empreendedorismo da UFS.

Desde já agradecemos sua atenção e apoio.

***Obrigatório**

SEÇÃO I - PARTICIPANTES

As informações coletadas nesse questionário são totalmente sigilosas e serão utilizadas apenas para análise do publico-alvo desse treinamento.

1. Setor de trabalho: *

2. 1- Qual seu Sexo? *

Marcar apenas uma oval.

☐

Feminino

☐

Masculino

28/08/2018

APRESENTAÇÃO - DI-Empatia

3. 2- Faixa etária **Marque todas que se aplicam.*

- ☐ Menos de 20 anos
☐ Entre 20 e 30 anos
☐ Entre 30 e 40 anos
☐ Entre 40 e 50 anos
☐ Mais de 50 anos

4. 3- Formação: **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ Fundamental incompleto
☐ Fundamental completo
☐ Ensino Médio incompleto
☐ Ensino Médio completo
☐ Técnico ou Tecnólogo em Secretariado
☐ Graduação em Secretariado Executivo
☐ Técnico ou Tecnólogo em outra área
☐ Graduação em outra área
☐ Especialização
☐ Mestrado
☐ Doutorado

5. 4- Faixa salarial: **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ De R\$ 1000,00 a R\$ 3000,00
☐ De R\$ 3000,00 a R\$ 5000,00
☐ De R\$ 5000,00 a R\$ 7000,00
☐ De R\$ 7000,00 a R\$ 9000,00
☐ Acima de R\$ 9000,00

6. 5 - A quanto tempo atua na Universidade Federal de Sergipe? **Marcar apenas uma oval.*

- ☐ De 1 a 5 anos
☐ De 5 a 10 anos
☐ De 10 a 15 anos
☐ De 15 a 20 anos
☐ Mais de 20 anos

28/08/2018

APRESENTAÇÃO - DI-Empatia

7. 6 - A quanto tempo atua no cargo?*Marcar apenas uma oval.*

- ☐ De 1 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 15 anos
- ☐ De 15 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

SEÇÃO II - TAREFAS E PERFORMANCE

Esta seção tem como objetivo compreender quais as tarefas realizadas no seu dia-a-dia e com qual frequência ela é realizada.

8. 7- Com relação às competências, habilidades, atitudes e atribuições do profissional de Secretariado Executivo, assinale a alternativa que melhor caracteriza sua atuação dentro da Universidade Federal de Sergipe, seguindo a escala abaixo: 1= Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre *

Seguindo a escala de 1 a 5 analise as afirmativas.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 = Nunca	2 = Raramente	3 = Às vezes	4 = Muitas vezes	5 = Sempre
Identifica oportunidade de negócios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Planeja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dirige	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Controla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza e administra o fluxo informacional na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabalha em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui bom relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demonstra determinação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem vontade de aprender	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está aberto (a) as mudanças	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui responsabilidade e ética no seu exercício profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantém postura e perfil profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se mantém atualizado (a)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui visão generalista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
É polivalente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possui poder de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia na tomada de decisão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem visão integrada das rotinas da organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica-se bem verbalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28/08/2018

APRESENTAÇÃO - UI-Empatia

9. 8- De acordo com sua percepção com relação a sua rotina de trabalho e as atividades que desenvolve frequentemente, responda as afirmativas de acordo com a escala: 1 = Nunca 2 = Raramente 3 = Às vezes 4 = Muitas vezes 5 = Sempre *

Marcar apenas uma oval por linha.

	1 = Nunca	2 = Raramente	3 = Às vezes	4 = Muitas vezes	5 = Sempre
Assume responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidera equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estimula o crescimento da equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabelece e tem sempre em mente as metas a serem atingidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprometimento com a organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escuta com atenção a opinião dos liderados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tem empatias com os colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os assuntos importantes são debatidos em equipe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está aberto (a) a receber críticas, opiniões e contribuições e contribuições da sua equipe de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está aberto (a) as mudanças na organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca novas maneiras realizar seu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coordena atividades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Delega tarefas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elabora estratégias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desenvolve projetos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lida com conflitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SEÇÃO III - PERCEPÇÕES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Esta seção busca entender as suas reais percepções sobre suas ações e o que você pensa, senti e vê, em seu ambiente de trabalho.

10. 9- Quais fatores motivam o seu trabalho na Universidade Federal de Sergipe? *

28/08/2018

APRESENTAÇÃO - DI-Empatia

11. 10- O que você pensa sobre o seu trabalho? *

12. 11- Você está satisfeito em relação a seu trabalho? Por que? *

13. 12- Você tem orgulho do seu trabalho? *

14. 13- Qual significado o seu trabalho tem em sua vida? *

15. 14- Como você vê o seu ambiente de trabalho? *

16. 15- Como é o clima do seu setor? *

28/08/2018

APRESENTAÇÃO - DI-Empatia

17. 16- Todas as ferramentas e equipamentos de trabalho necessários estão disponíveis a você? *

18. 17- Você contribui para melhorias no seu setor trabalho? De que forma? *

19. 18- Na sua tomada de decisão como busca as informações necessárias? *

APÊNDICE B – CÓPIA DE E-MAIL DE SOLICITAÇÃO PARA RESPONDER AO FORMULÁRIO ELETÔNICO

28/08/2018

Gmail - Formulário de pesquisa para trabalho de conclusão de curso.



Joao Baptista <jbexecutivojs@gmail.com>

Formulário de pesquisa para trabalho de conclusão de curso.

1 mensagem

Joao Baptista <jbexecutivojs@gmail.com>

9 de abril de 2018 21:54

Para:

Cc: Elizabeth Batista <elizabatiista@gmail.com>

Prezada

Convidamos a participar de forma voluntária, respondendo ao formulário eletrônico da pesquisa realizada pelos discentes João Batista de Jesus Santos e Elizabeth Santos Batista do curso de Secretariado Executivo (DSE/CCSA/UFS), sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Manuela Ramos da Silva e do Prof. Me. Augusto Cesar Viera Dos Santos.

A pesquisa visa compreender as Ferramentas Visuais nos processos de gestão dos profissionais de Secretariado Executivo e as faces empreendedoras do profissional de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe. O produto final da pesquisa será elaboração um proposta de capacitação que será apresentado no formato de monografia para conclusão do curso junto ao Departamento de secretariado Executivo da Universidade Federal de Sergipe.

Link Google Form: <https://goo.gl/forms/g4RnWZO3Sft6RrsI2>

O tempo médio para responder ao questionário será de aproximadamente de 10 minutos, ao tempo que informarmos que o caráter ético desta pesquisa assegura a preservação da identidade das pessoas participantes.

Contamos com a sua colaboração.

Atenciosamente,

Elizabeth Santos Batista
 Graduanda em Secretariado Executivo
 Universidade Federal de Sergipe
 Email: elizabatiista@gmail.com
 Telefone: (79) 99904-6870

João Batista de Jesus Santos
 Graduando em Secretariado Executivo
 Universidade Federal de Sergipe
 Email: jbexecutivojs@gmail.com
 Telefone: (79) 99601-3252